

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Avaliação Operação Stock Doméstico Street Surfing

David José dos Santos Baptista

Mestrado em Gestão de Empresas

Mestre Tiago Miguel Teixeira Carrazedo, Docente Convidado
ISCTE Business School, Departamento de Finanças

Outubro, 2021

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Avaliação Operação Stock Doméstico Street Surfing

David José dos Santos Baptista

Mestrado em Gestão de Empresas

Mestre Tiago Miguel Teixeira Carrazedo, Docente Convidado
ISCTE Business School, Departamento de Finanças

Outubro, 2021

Agradecimentos

Começo por endereçar uma palavra de agradecimento a todos os colegas que me acompanharam neste (novo) percurso académico, foram muitas amizades novas e experiências gratificantes que nunca vou esquecer. Este foi sem dúvida um passo para fora da minha zona de conforto, mas tive a felicidade de estar rodeado de colegas que me apoiaram em todos os momentos, alguns deles ainda me acompanham nesta nova tentativa de superação.

Quero expressar o meu agradecimento ao corpo docente pela paciência e atitude pedagógica que sempre demonstraram. Uma palavra em particular para o meu orientador, o professor Tiago Carrazedo, por ter aceitado este desafio e pelo apoio durante todo este processo.

Fora do ambiente académico, tenho de expressar a minha gratidão por todo o suporte que recebi por parte da equipa da Street Surfing. Um muito obrigado à Sara e a Tânia Januário, e em especial ao Rui Abreu, que esteve sempre disponível e muito contribuiu com as suas ideias, sugestões e conselhos.

Ao nível pessoal, tenho de referir o apoio permanente da Ana e do Fábio, do Nuno e em particular do Tiago, que nunca me deixou ceder e sempre me fez acreditar que seria possível.

Por último, aquele que é o agradecimento mais importante, para a pessoa mais forte e mais corajosa que eu conheço, uma fonte de inspiração constante e um apoio inabalável, a minha Mãe. E logo de seguida o meu Avô, que tem uma vida recheada de momentos de superação e que eu muito admiro.

Sumário

Em 1995, o canal de desporto Norte-Americano *ESPN (Entertainment and Sports Programming Network)*, lançou uma nova competição desportiva denominada *Extreme Games*, comumente conhecidos como os *X-Games*.

Ao proporcionar uma nova visibilidade a certas práticas desportivas, é desencadeado um processo de transformação cultural e social durante a década seguinte no qual, o *skateboard* em particular, abandona o seu estatuto marginal para se tornar numa prática massificada.

Este foi o mote para a criação Street Surfing em 2004, uma empresa sediada na Califórnia, que irrompe no mercado com um produto inovador que se tornou um fenómeno global de popularidade entre 2004 e 2008, a *wave board*. Apesar de ser uma marca originalmente norte-americana, é no mercado europeu que a Street Surfing se vai estabelecer como uma marca de referência.

Em 2010, a marca é adquirida por um grupo de investidores, a estrutura original é desmantelada, e as responsabilidades da mesma são transferidas para Portugal, onde eram geridos os mercados europeus. Ao nível da estratégia comercial, passa a haver um maior foco no modelo de vendas direto a partir da China (onde os produtos são fabricados), conseqüentemente, há um desinvestimento no modelo de vendas doméstico e na estrutura de *stock* sediada em Roterdão (Países Baixos) que suporta o mesmo. Porém, no contexto atual, é necessário revitalizar a estratégia de *stock* doméstico a partir de um armazém europeu. Para tal, será necessário determinar qual a localização da nova operação, e quais os requisitos e custos que vão definir e condicionar a mesma.

Palavras-Chave: *The Wave*; *Stock* Doméstico; Gestão da Cadeia de Abastecimento

Classificação JEL: L81, L91, M21

Abstract

In 1995, the North American sports channel ESPN (Entertainment and Sports Programming Network), launched a new sports competition called Extreme Games, or as its more commonly known, the X-Games.

By providing a new visibility to certain sports, a cultural and social transformation process is triggered during the following decade by which, skateboard in particular, transitions from its marginal status to become a mass sport.

This was the reason behind the creation of Street Surfing in 2004, a company based in California, that bursts in the market with an innovative product that became a global popularity phenomenon between 2004 and 2008, the wave board. Despite being originally a North American brand, it's in the European market where Street Surfing will establish himself as a reference brand.

In 2010, the brand is acquired by a group of investors, the original structure is dismantled, their responsibilities are transferred to Portugal, where the European markets were managed. On the business strategy, there is a bigger focus on the sales model directly from China (where the products were manufactured), consequentially, there is a divestment on the domestic sales model, and on the stock structure in Rotterdam (Netherlands) that supported it. However, under the current circumstances, there is a necessity to revitalize the domestic stock strategy with a European warehouse. For this to happen, we will need to determine the location for the new operation, what requirements will shape it, and what costs will influence it.

Keywords: The Wave; Domestic Stock; Logistics Supply Chain Management

JEL Classification: L81, L91, M21

Índice

Agradecimento	i
Resumo	iii
<i>Abstract</i>	v
Índice	vii
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas	xi
Glossário	xv
Capítulo 1. Revisão Literatura	1
1.1. Evolução no Retalho	1
1.1.1. Apocalipse no Retalho	2
1.1.2. Retalho Desportivo	2
1.2. <i>Retail Supply Chain</i>	5
1.2.1. Gestão Inventário	6
1.3. <i>Global Supply Chain</i>	7
1.3.1. <i>Outsourcing</i> Internacional	7
1.3.2. Operadores Logísticos Terceirizados - China	8
1.3.3. OBOR/BRI	9
1.3.4. <i>Incoterms</i>	11
1.4. Quadro Referência	12
Capítulo 2. Metodologia	13
2.1. Plano de <i>Stock</i>	13
2.2. Localização Operação	14
2.2.1. Meio de Transporte	14
2.2.2. Armazém	14
2.2.3. Impacto Rede Distribuição	14
Capítulo 3. Análise Situacional	15
3.1. Análise Mediata	15
3.1.1. PESTAL	15
3.2. Análise Imediata	19
3.2.1. Caraterização Mercado	19
3.2.2. 5 Forças <i>Porter</i>	20
3.3. Matriz SWOT	26
Capítulo 4. Estratégia Marketing	27
4.1. Segmentação	27
4.2. <i>Target</i>	28
4.3. Posicionamento	29
4.4. Marketing <i>Mix</i>	30
4.4.1. Produto	30
4.4.2. Preço	31
4.4.3. Distribuição	32
4.4.4. Comunicação	34

Capítulo 5. Estratégia Desenvolvimento e Implementação	35
5.1. Plano de <i>Stock</i>	35
5.2. Localização Operação	36
5.2.1. Meio Transporte	36
5.2.2. Armazém	37
5.2.3. Impacto Rede de Distribuição	39
5.3. Requisitos de Implementação	40
Capítulo 6. Avaliação Financeira	41
6.1. Pressupostos	41
6.2. Análise Financeira	44
6.3. Conclusões	49
Referências Bibliográficas	51
Anexo A – Demonstrações e Mapas – Cenário B	55
Anexo B – Demonstrações e Mapas – Cenário C	57
Anexo C – Demonstrações e Mapas – Cenário D	59

Índice de Figuras

Figura 1.1 – Canal Preferencial de Compra – Consumidor Ativo (<i>Deloitte_sports-Retail-Survey-2020.Pdf</i> , n.d.)	3
Figura 1.2 – Consulta e Compra por Consumidor Ativo – Alemanha (Deloitte GmbH, 2018)	4
Figura 1.3 – Consulta Anual Artigos Desportivos – Alemanha (Deloitte GmbH, 2018)	4
Figura 1.4 – Critérios Relevância – Retalho <i>Offline</i> Alemanha (Deloitte GmbH, 2018)	5
Figura 1.5 – Corredores OBOR/BRI (Ferrari & Tei, 2020)	9
Figura 3.1 – Alterações Populacionais Globais e Zona EU-27 (EPRS, 2020)	17
Figura 4.1 – Estratificação Retalho	28

Índice de Tabelas

Tabela 1.1 – Quadro Referência Revisão Literatura	12
Tabela 2.1 – Rácio Distribuição Categorias Produto	13
Tabela 3.1 – <i>Forecast</i> Económico Europeu Primavera 2021 (European Commission, 2021)	16
Tabela 3.2 – Estimativa Taxas de Juro – Banco Central Europeu (European Central Bank, 2021)	17
Tabela 3.3 – Posicionamento Oferta Concorrentes/SS	22
Tabela 3.4 – Parceiros Comerciais B2B Europa	23
Tabela 3.5 – Nível Atratividade no Setor	25
Tabela 3.6 – Matriz SWOT	26
Tabela 3.7 – SWOT Dinâmica	26
Tabela 4.1 – Posicionamento Preço Concorrentes/SS	32
Tabela 4.2 – Volume Vendas Domésticas Q1/Q2 - 2021	33
Tabela 4.3 – Volume Vendas Domésticas 2021	34
Tabela 5.1 – Periodicidade Encomendas SS 2022	35
Tabela 5.2 – Análise Localização Armazém	36
Tabela 5.3 – Análise Custos Fretes Marítimos	37
Tabela 5.4 – Plano <i>Stock</i> 2022 – Período 1	38
Tabela 5.5 – Apuramento Custos Mensais por Armazém	39
Tabela 5.6 – Custo Transporte 8 Paletes/Mercado	40
Tabela 5.7 – Mapa de Investimentos	40
Tabela 6.1 – Mapa Pressupostos	41
Tabela 6.2 – Modelo Vendas e Taxa Crescimento	42
Tabela 6.3 - Decomposição Plano de Compras 2022	43
Tabela 6.4 - Valor Unitário Compras	43

Tabela 6.5 - Vendas 2022 Distribuidores e Retalhistas	44
Tabela 6.6 - Mapa de Amortizações	44
Tabela 6.7 - Mapa de Fornecimentos e Serviços Externos	45
Tabela 6.8 - Apuramento Rúbrica Estado	45
Tabela 6.9 - Mapa Necessidades Fundo de Maneio	46
Tabela 6.10 - Demonstração Resultados Provisional	46
Tabela 6.11 - Decomposição Plano de Compras 2022 - Armazém Países Baixos 2#	47
Tabela 6.12 - Demonstração Resultados Armazém Países Baixos 2#	48
Tabela 6.13 - Mapa <i>Cash Flows</i> Projeto	49
Tabela 6.14 - Mapa Avaliação Projeto	49
Tabela 6.15 - Mapa Avaliação Cenários Sensibilidade	50
Tabela 7.1 – Demonstração Resultados Provisional - Cenário B	55
Tabela 7.2 – Mapa Necessidades Fundo de Maneio – Cenário B	55
Tabela 7.3 – Decomposição Plano de Compras 2022 – Cenário B	55
Tabela 7.4 - Mapa <i>Cash Flows</i> Projeto – Cenário B	56
Tabela 7.5 – Mapa Avaliação Projeto – Cenário B	56
Tabela 8.1 – Demonstração Resultados Provisional – Cenário C	57
Tabela 8.2 – Mapa Necessidades Fundo de Maneio – Cenário C	57
Tabela 8.3 – Decomposição Plano de Compras 2022 – Cenário C	57
Tabela 8.4 – Valor Unitário Compras – Cenário C	58
Tabela 8.5 – Mapa <i>Cash Flows</i> Projeto – Cenário C	58
Tabela 8.6 - Mapa Avaliação Projeto – Cenário C	58
Tabela 9.1 – Demonstração Resultados Provisional – Cenário D	59
Tabela 9.2 – Mapa Necessidades Fundo de Maneio – Cenário D	59
Tabela 9.3 – Decomposição Plano de Compras 2022 – Cenário D	59

Tabela 9.4 – Valor Unitário Compras – Cenário D	60
Tabela 9.5 – Modelo Vendas e Taxa Crescimento – Cenário D	60
Tabela 9.6 – Vendas 2022 Distribuidores e Retalhistas – Cenário D	61
Tabela 9.7 - Mapa <i>Cash Flows</i> Projeto – Cenário D	61
Tabela 9.8 - Mapa Avaliação Projeto – Cenário D	62

Glossário

3PL – *Third Party Logistics*

MGP – *Madd Gear Sports*

40'HC – *40 High Cube Container*

NOPLAT – *Net Operating Profits Less Adjusted Taxes*

B2B – *Business to Business*

OBOR – *One Belt One Road*

B2C – *Business to Consumer*

PESTAL – *Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal*

BRI – *Belt and Road Initiative*

PIB – *Produto Interno Bruto*

CEN – *Comité Europeu de Normalização*

PRI – *Período Recuperação do Investimento*

EUR – *Euro*

PRM – *Prémio de Risco de Mercado*

EXW – *Ex Works*

SKU – *Stock Keeping Unit*

FOB – *Free On Board*

SS – *Street Surfing*

Incoterms – *International Commercial Terms*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

IRC – *Imposto sobre Rendimento das Pessoas Coletivas*

TIR – *Taxa Interna de Rentabilidade*

IRP – *Índice Rentabilidade do Projeto*

VAL – *Valor Atual Líquido*

IRS – *Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares*

WACC – *Weighted Average Cost of Capital*

IVA – *Imposto sobre Valor Acrescentado*

JIT – *Just in Time*

Revisão de Literatura

1.1. Evolução no Retalho

A evolução no retalho é uma tema sobre o qual têm sido elaborados diversos estudos com diferentes abordagens académicas, porém, a visão mais consensual sobre este tópico é a que *Brown* (1987) elabora na sua obra (Pantano et al., 2018). Segundo este, a evolução no retalho é baseada em 3 teorias, a cíclica, a conflitual e ambiental (Pantano et al., 2018).

A perspetiva cíclica estabelece que um retalhista passa por 3 fases, na primeira dá-se a entrada no mercado de um formato inovador de retalho, tem um estatuto baixo e preços baixos (MacNair, 1958 In Rudawska & Bilinska-Reformat, 2018). Na segunda fase, a pressão da concorrência no próprio mercado obriga o retalhista a melhorar o seu estatuto. Finalmente, na terceira fase vamos ter a maturação e saturação, em que o retalhista se mostra inflexível. Estas 3 fases compõem a teoria da roda do retalho (Rudawska & Bilinska-Reformat, 2018).

A teoria do conflito parte da premissa que o retalhista é desafiado por um concorrente que tem um formato mais competitivo. A reação do retalhista será recriar as condições do concorrente e, conseqüentemente, inovar ao lançar um novo tipo de formato (Gist, 1968 In Rudawska & Bilinska-Reformat, 2018). Segundo esta perspetiva, o cenário de competição entre duas organizações leva à inovação e criação de uma terceira entidade, que por sua vez vai ser dotada de características superiores em relação às primeiras (Rudawska & Bilinska-Reformat, 2018).

Por último, a abordagem ambiental explica a evolução no retalho como uma reação a fatores externos incontrolláveis, por exemplo, a concorrência ou avanços tecnológicos. Este principio é fortemente influenciado pela perspetiva ecológica de *Darwin*, nomeadamente a seleção natural e a sobrevivência do mais forte (Arndt, 1972 & Cundiff, 1965 In Rudawska & Bilinska-Reformat, 2018).

1.1.1. Apocalipse no Retalho

Ao longo dos últimos 20 anos, foram vários os exemplos de transformações no meio retalhista, as cadeias outrora dominantes e imunes a qualquer tipo de vulnerabilidade, foram obrigadas a efetuar alterações profundas de modo a responder aos novos desafios, ou no limite a encerrar os seus negócios (Hortaçsu & Syverson, 2015). Casos como a *Sears*, *J.C Penney*, ou a *Toys R Us*, são apenas alguns exemplos que justificam o aparecimento do termo “apocalipse no retalho”, ou a “morte do retalho”, que foi identificado pela primeira vez no *Google Trends* em 2009 (Hortaçsu & Syverson, 2015).

Em paralelo, também há aqueles que não alvitram a extinção do formato retalhista tradicional como o conhecemos, pelo contrário, defendem que estamos a testemunhar uma evolução no panorama retalhista e aqueles que não conseguem acompanhar esta evolução tornam-se obsoletos (Danziger, 2017 & Morgan, 2008 In Mende & Noble, 2019). Parte deste processo de transformação passa não só pelo reconhecimento das lacunas existentes no formato tradicional, como também pela identificação de vantagens competitivas deste formato em relação à experiência *online*. Uma destas vantagens é a possibilidade de experiência de compra em loja, este é um elemento claro de distinção, e como tal, os retalhistas tradicionais têm procurado cada vez mais concentrar os seus recursos no enriquecimento da experiência de compra em loja (Happ et al., 2020). Como iremos ver de seguida, esta característica é ainda mais relevante no ambiente do retalho desportivo, uma vez que o consumidor tipo procura uma experiência multissensorial no ponto de venda (Happ et al., 2020).

1.1.2. Retalho Desportivo

No âmbito do retalho desportivo, durante a última década assistimos a uma conquista de mercado por parte dos retalhistas *online*, em grande parte devido à prática de descontos comerciais e entregas gratuitas que ajudaram a criar uma notoriedade e competitividade em relação aos retalhistas *offline* (Grewal et al., 2009 In Happ et al., 2020). Neste sentido, muitas marcas desportivas acabam por utilizar o canal *offline* e *online* numa lógica complementar, logo, há uma percentagem cada vez maior de consumidores que faz as suas compras em ambas as plataformas (Wang & Goldfarb, 2017 In Happ et al., 2020).

Quando falamos de retalho desportivo, estamos a abordar um conjunto de produtos com características únicas. Em primeiro lugar, apelam a um elevado envolvimento emocional, segundo, vão invocar um sentimento de comunidade, e terceiro, é um mercado em constante mudança em que as preferências se tornam imprevisíveis, os consumidores destes produtos são muito suscetíveis a novas influências (Mulling et al., 2007 In Happ et al., 2020).

Em contraste com o consumidor clássico que encara a experiência de compra como um processo espontâneo, divertido e impulsivo, o consumidor desportivo adota uma postura mais objetiva e racional, em que os princípios do seu próprio ego e aceitação social falam mais alto (Chiu & Leng, 2015 In Happ et al., 2020). Neste caso, o processo de compra não é uma atividade recreativa, mas antes uma própria extensão da prática desportiva (O'Donnell et al., 2016 In Happ et al., 2020). Para o consumidor desportivo, a possibilidade de observar o produto, testar o mesmo, interagir e obter recomendações dos vendedores diretamente em loja é importante. Há um reconhecimento e valorização da observação direta, toque e experimentação, mesmo quando já existe um conhecimento prévio por via de canais *online* (Happ et al., 2020).

Vamos agora analisar de um modo mais específico, qual a verdadeira dimensão do comércio online no âmbito do retalho desportivo. Em Dezembro de 2019, a *Deloitte* realizou um inquérito em vários mercados europeus a indivíduos ativos em pelo menos uma prática desportiva. Os resultados deste, confirmam que a maioria dos participantes prefere adquirir bens desportivos em lojas físicas, onde é possível experimentar os artigos e dispor de atendimento personalizado (*Deloitte_sports-Retail-Survey-2020.Pdf*, n.d.).

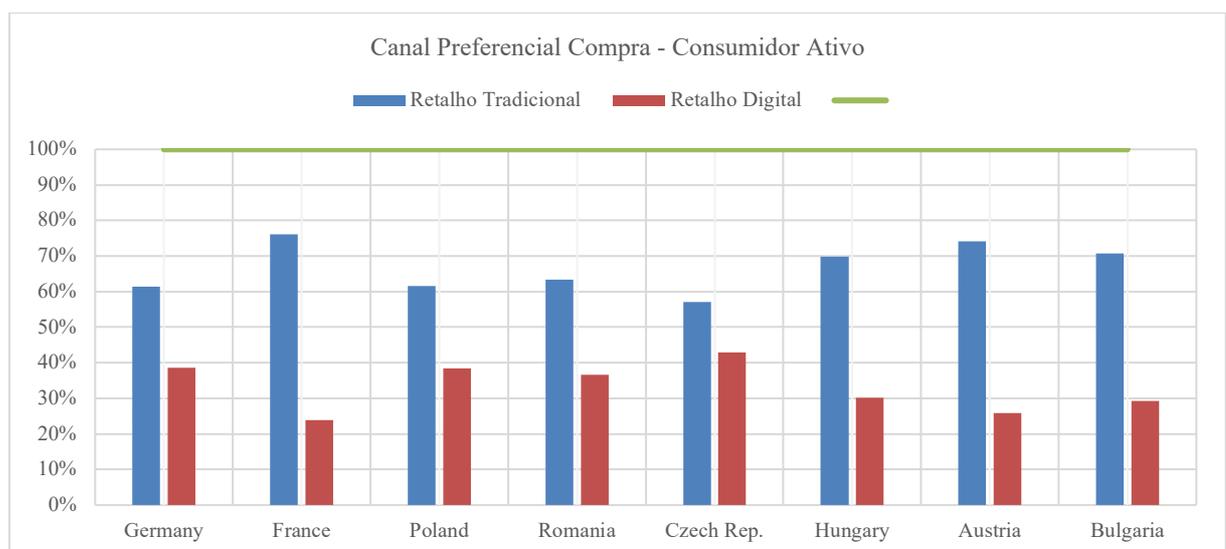


Figura 1.1 - Canal Preferencial de Compra - Consumidor Ativo (*Deloitte_sports-Retail-Survey-2020.Pdf*, n.d.)

Em 2018, a *Deloitte* realizou um inquérito idêntico para o mercado alemão, novamente restrito a indivíduos ativos em pelo menos uma prática desportiva. Os dados seguintes refletem não só a preferência por canal em relação ao processo de compra, mas também em relação ao processo de consulta de produtos que antecede o ato da compra.

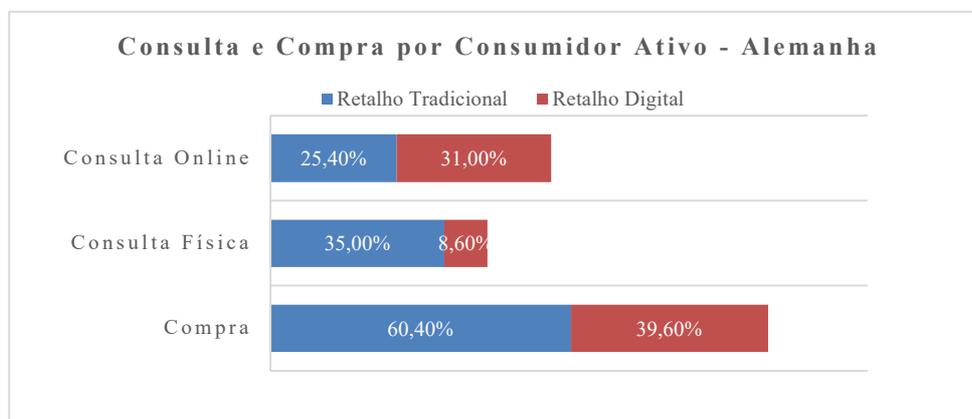


Figura 1.2 - Consulta e Compra por Consumidor Ativo – Alemanha (Deloitte GmbH, 2018)

De acordo com os dados provenientes do inquérito de 2018, verifica-se que os consumidores que frequentam as lojas físicas gastam em média cerca de 12% a mais em vestuário desportivo, e 17% a mais em artigos desportivos, quando comparado com os consumidores das lojas *online* (Deloitte GmbH, 2018).

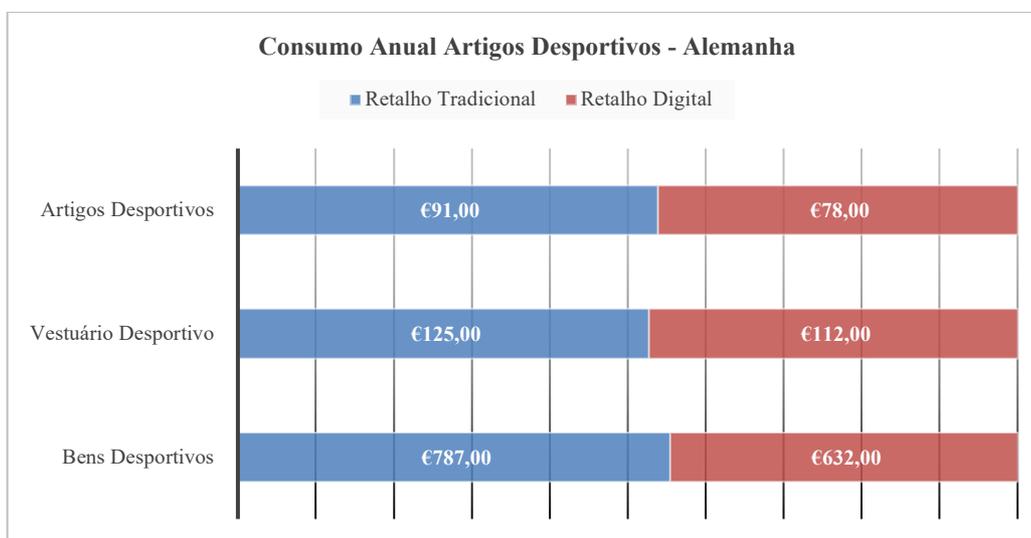


Figura 1.3 - Consumo Anual Artigos Desportivos – Alemanha (Deloitte GmbH, 2018)

Além da possibilidade da experimentação em loja, foi solicitado aos inquiridos que identificassem outros fatores determinantes na decisão de compra em estabelecimentos físicos. As respostas são elucidativas e indicativas para os retalhistas, estes devem aprimorar a experiência de compra em loja e reforçar a componente de consulta personalizada.

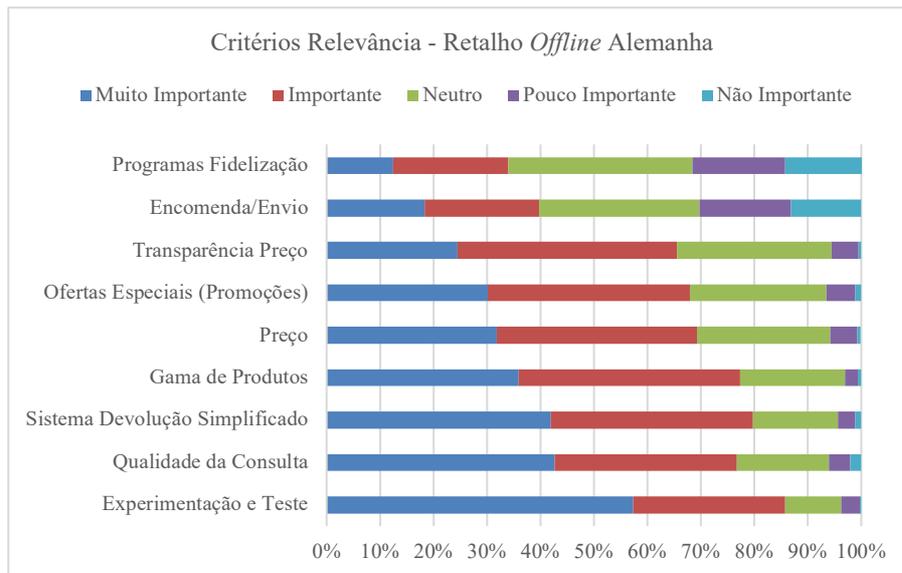


Figura 1.4 - Critérios Relevância - Retalho *Offline* Alemanha (Deloitte GmbH, 2018)

1.2. *Retail Supply Chain*

Ao longo da história, as cadeias de abastecimento têm surgido como um meio de dar resposta às necessidades das sociedades, seja na exploração dos recursos naturais ou como forma de estabelecer trocas comerciais. Da mesma maneira que surgem novos desafios, também as cadeias de abastecimento evoluem em termos de tamanho, forma, configuração, e na maneira como são controladas e geridas (MacCarthy et al., 2016).

Uma cadeia de abastecimentos é uma rede de organizações e processos a partir do qual, vários elementos (fornecedores, produtores, distribuidores e retalhistas) vão cooperar ao longo de toda a cadeia de valor, de modo a adquirir matérias-primas, converter as mesmas em produtos finais e entregar estes aos consumidores (Ivanov et al., 2019). A gestão da cadeia de abastecimentos, é um processo de coordenação e integração de materiais, bem como de fluxos informacionais e financeiros entre departamentos e organizações, de modo a usar e transformar os recursos da cadeia de abastecimentos ao longo de toda a cadeia de valor (Ivanov et al., 2019).

Durante grande parte da história, os retalhistas desempenharam um papel passivo como meros destinatários de produtos que eram alocados a lojas, segundo as antecipações de procura dos fabricantes (Ferne et al., 2010). Porém, durante as últimas décadas a dinâmica desta relação inverteu-se, o controlo e poder passou dos fabricantes para os retalhistas. Esta alteração deve-se à evolução dos modelos de retalho, que se tornaram mais avançados, com mais capital e com maiores estruturas comerciais (Randall et al., 2011 In Obayi et al., 2017).

1.2.1. Gestão de Inventário

A incerteza é um dos pontos mais críticos para a tomada de decisões, podemos caracterizar incerteza como uma característica própria de um sistema em que há um desconhecimento sobre os requisitos para o desenvolvimento do mesmo (Ivanov et al., 2019).

A incerteza na procura é um fenómeno que tem ganho maior preponderância nos últimos anos, tal deve-se ao tamanho e extensão das cadeias de abastecimentos, à recessão global e aos eventos macroeconómicos (Hançerlioğulları et al., 2016). Perante estas ameaças, o retalhista vai optar por efetuar mudanças operacionais de modo a responder à instabilidade no setor. Esta mudança, na grande maioria dos casos, passa pela redução das quantidades de stock, escolha de fornecedores que possam garantir tempos de entrega mais curtos, e transição de uma estratégia *push* (com base em *forecast*) para uma estratégia *pull* (com base no grau de procura) (Hançerlioğulları et al., 2016). Ao nível da cadeia de abastecimento, o princípio de vendas *pull* vai despoletar todo o processo logístico a partir do fim da cadeia, ou seja, a partir do consumidor final que vai manifestar a sua intenção em adquirir certos produtos (Ivanov et al., 2019).

É essencial dispor de flexibilidade na cadeia de abastecimento, de modo a abordar os riscos decorrentes das operações diárias nas lojas de retalho. Uma boa estratégia de flexibilidade, deve ser suficientemente robusta de modo a reduzir a probabilidade de riscos comportamentais, e ao mesmo tempo mitigar as consequências de disrupções imprevisíveis (Kortmann et al., 2014 In Obayi et al., 2017).

Flexibilidade na cadeia de abastecimento, é uma propriedade que permite uma mudança rápida da mesma, seja na componente estrutural ou funcional. Esta mudança, por sua vez, afeta a gestão e objetivos da cadeia de abastecimento, bem como a sua estrutura e comportamento (Ivanov et al., 2019). As estratégias de flexibilidade vão invariavelmente influenciar as interações entre o comprador e o fornecedor, podendo até representar uma ameaça a compromissos de longo prazo que sejam estabelecidos entre as partes (Prater et al., 2001 In Obayi et al., 2017). Ainda assim, é incontornável que qualquer estratégia de mitigação de riscos requer a colaboração com o fornecedor, nesse sentido, a expectativa atual é que os fornecedores assumam uma responsabilidade acrescida através de um mecanismo de partilha de riscos (Mogre et al., 2017).

1.3. Global Supply Chain

Vários autores têm procurado identificar as principais diferenças entre uma cadeia de abastecimento local e global, esta última pressupõe a existência de uma organização com fornecedores a nível mundial, grandes distâncias geográficas, custos de transportes acrescidos, processos logísticos complexos em função do tempo de trânsito na cadeia de abastecimentos, e diferenças a nível cultural, linguístico, legal e monetário (Sejadieh, 2009 In Ibrahim et al., 2015). Em função da sua complexidade, uma única organização não pode assumir toda a responsabilidade pelas atividades de valor acrescentado e fluxos de matérias ao longo da cadeia de abastecimento global, a interação e integração com fornecedores e clientes torna-se uma necessidade (Babbar et al., 2008 In Ibrahim et al., 2015).

Numa cadeia de abastecimento local, podemos encontrar vantagens como o curto tempo de trânsito, menor risco de disrupções na cadeia de abastecimento, maior alinhamento com as normas e regulamentos, e possibilidade de recriar condições para entregas JIT (*Just in Time*).

Em contraste, o número de fornecedores é limitado, logo a capacidade de negociação também é condicionada (Ivanov et al., 2019). Numa cadeia de abastecimento global, há uma maior variedade de fornecedores, um maior conjunto de produtos e serviços, e também uma maior facilidade para comprar e negociar com diferentes intermediários. Como já foi referido, ao nível das desvantagens podemos indicar o maior tempo de trânsito, a obrigatoriedade de trabalhar com volumes maiores, a necessidade de criar compatibilidade com diferentes normas e regulamentos, tempos de resposta mais extensos, e por fim, o maior risco de disrupção em toda a cadeia de abastecimento (Ivanov et al., 2019).

1.3.1. Outsourcing Internacional

O processo de *outsourcing* pode ser entendido como a realocação de atividades de valor de uma organização para um provedor externo (Varadarajan, 2009 In Yu & Lindsay, 2011). O propósito deste processo, é a procura de vantagem competitiva ao produzir de um modo mais eficiente através de outros fornecedores (Lankford & Parsa, 1999 In Yu & Lindsay, 2011). É uma atividade que não requer investimentos avultados, como tal, as organizações podem facilmente cessar a mesma sem grandes repercussões (Fredriksson & Jonsson, 2009 In El Fadil & St-Pierre, 2016).

As organizações que adotam este tipo de práticas procuram, a redução de custos, responder à pressão competitiva, acesso a recursos humanos e implementação das últimas práticas em vigor na sua indústria (Lewin & Peeters, 2006 In Sharma et al., 2015).

Alguns dos aspetos a ter em conta ao analisar uma estratégia de *outsourcing* são, os custos de produção inferiores, uso otimizado dos recursos disponíveis, foco nas competências *core*, reestruturação de custos, partilha de riscos, conhecimentos e benefícios fiscais (Ivanov et al., 2019). Por outro lado, esta opção também comporta desafios consideráveis, as organizações são confrontadas com os encargos dos custos logísticos, a manutenção da qualidade do produto final e o cumprimento do prazo de entrega (Gupta & Zhender, 1994 In Yu & Lindsay, 2011).

Será ainda importante fazer uma avaliação em relação ao número certo de fornecedores em *outsourcing*. Ao limitar as opções apenas a um fornecedor, é possível canalizar maiores volumes e gerar economias de escala, porém, também comporta um risco elevado de dependência de um único provedor (Ivanov et al., 2019). Este tipo de estratégia é denominada *single sourcing*, em alternativa pode-se considerar uma solução de cooperação simultânea com um segundo (*dual sourcing*) ou terceiro fornecedor (*multiple sourcing*), de modo a garantir um maior equilíbrio no fluxo de materiais e redução de risco (Ivanov et al., 2019).

1.3.2. Operadores Logísticos Terceirizados - China

O termo *third party logistics* (3PL) surge pela primeira vez em 1970, para identificar os contratos das companhias de transporte intermodal (CSCMP, 2013 In Swanson et al., 2018). Atualmente, quase todos os provedores de serviços logísticos identificam-se como 3PL, contudo, para que cumpra com essa designação, o provedor logístico deve conseguir propor os seus serviços de uma forma integrada, por exemplo, o transporte, armazenagem, *cross-docking*, gestão de inventário, embalamento e expedição de frete (Swanson et al., 2018). Em 2008, foi aprovada a legislação que estabelece a definição legal de um provedor 3PL, este é o elemento que recebe, detém, ou de outra forma transporta um produto de consumo durante o curso normal de um negócio (CSCMP, 2013 In Swanson et al., 2018).

A maioria dos prestadores de serviços logísticos na China, não cumpre os requisitos que definem o âmbito de um prestador de serviços 3PL moderno, nomeadamente, a capacidade para desempenhar múltiplas funções e desenvolver uma relação mutuamente benéfica a longo prazo (Hong et al., 2007). Outro aspeto relevante é a baixa eficiência operacional dos prestadores de serviços chineses, esta é geralmente atribuída a infraestruturas de transportes e comunicações

inadequadas, legislação local burocrática, número insuficiente de gestores logísticos com qualidade, e um nível de conhecimento logístico baixo (Tian et al., 2010). Esta ineficiência acaba por ter um reflexo imediato ao nível dos indicadores económicos, o principal exemplo pode ser encontrado no produto interno bruto chinês, no qual o peso dos custos logísticos é sensivelmente o dobro do que é verificado nos países desenvolvidos (Tian et al., 2010). Em 2017, o peso total dos custos logísticos sobre o produto interno bruto chinês foi de 14,9 %, nos Estados Unidos, Japão e Alemanha, este rácio é inferior a 10% (Ju et al., 2019). O setor logístico tem evoluído favoravelmente nos últimos anos, porém, em comparação com o nível de serviços de outras nações desenvolvidas, pode-se considerar que a China se encontra atualmente a meio da sua fase de transição de nação em desenvolvimento para nação desenvolvida (Ju et al., 2019).

1.3.3. OBOR/BRI

Depois de quase quatro décadas marcadas pela implementação de políticas de reforma e de abertura sob a égide de *Deng Xiaping*, a China entrou numa nova fase em que é necessário estabelecer uma visão que possa dar continuidade ao processo de crescimento verificado até ao momento, mas de um modo sustentável (Pencea, 2017). Esta nova estratégia foi anunciada pelo presidente *Xi Jinping* em 2013, e posteriormente detalhada no documento “*Visions and Actions on Jointly Building the Silk Road Economic Belt and 21st-Century Maritime Silk Road*”. Vai assim ser apresentada uma nova ligação intercontinental entre Ásia, África e a Europa, que é sustentada por 2 plataformas, uma terrestre (a faixa) e uma marítima (a rota), esta ligação passa a ser conhecida como “uma faixa, uma rota”, ou “One Belt, One Road” (Pencea, 2017).

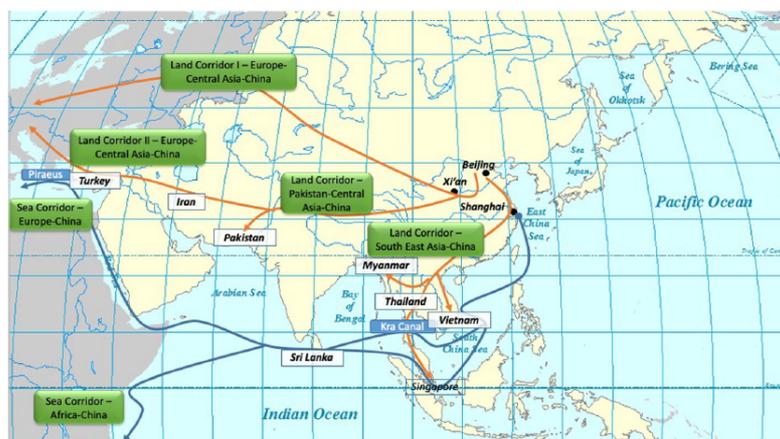


Figura 1.5 - Corredores OBOR/BRI (Ferrari & Tei, 2020)

Ao abrigo da iniciativa OBOR, para o contexto de ligação Europa-Ásia podemos considerar 3 subgrupos de projetos em curso. O primeiro trata-se de um corredor ferroviário que utiliza parte da rede ferroviária russa, e liga os principais centros de produção chineses aos países da Europa Ocidental (Ferrari & Tei, 2020). O objetivo deste corredor é aumentar a competitividade no fluxo de bens de valor acrescentado por meio ferroviário, uma vez que atualmente, a operação existente contempla apenas pequenos volumes (Ferrari & Tei, 2020).

O segundo corredor terrestre que se encontra em desenvolvimento prevê a passagem pelo Irão e Turquia, esta alternativa é suportada por uma série de acordos internacionais que ainda não foram formalizados. Contudo, uma vez executados, esta alternativa pode proporcionar uma via rodoviária e ferroviária de ligação entre a China e a Europa de Leste (Ferrari & Tei, 2020). O terceiro corredor é o marítimo, este prevê a intensificação do tráfego entre portos chineses e portos europeus. Para este efeito, várias companhias chinesas encontram-se envolvidas em investimentos para a criação de *hubs* de transportes ao longo da rota principal, como por exemplo no Sri-Lanka e no porto de Piraeus na Grécia (Ferrari & Tei, 2020).

Em qualquer processo de transporte entre a China e Europa, existem 3 soluções disponíveis, a via marítima, a via terrestre e a via aérea. Em função das restrições geográficas e das infraestruturas de transportes, mais de 90% do comércio entre China e Europa é feito por via marítima (Jiang et al., 2018). Transporte aéreo é o mais rápido mas também o mais caro, transporte marítimo o mais barato mas o que demora mais tempo, o transporte ferroviário demora cerca de 50% do tempo do marítimo e representa 30% do custo aéreo (Chen et al., 2017).

O meio ferroviário garante capacidade para efetuar transportes de volumes significativos ao longo de grandes distâncias terrestres, o que proporciona custos diretos mais baixos para os produtores. Está orientado para todo o tipo de bens independentemente do valor ou dimensão, é limitado por horários próprios e rotas específicas, o que garante entregas atempadas e em segurança (Gleissner & Femerling, 2013).

O meio marítimo é o principal dinamizador do comércio internacional, permite transportes de produtos volumosos entre grandes distâncias, com um rácio capacidade *versus* custo de transporte baixo. Apesar de ser considerado seguro, é um meio de transporte relativamente lento e condicionado pelas condições meteorológicas (Gleissner & Femerling, 2013).

1.3.4. *Incoterms*

Os termos e responsabilidades das operações comerciais são em geral definidos pelo *incoterm* que é aplicado. Os *International Commercial Terms*, são um conjunto de definições e regras interpretativas para termos de comércio internacional (Menon, 2015). Estes princípios que são publicados pelo *International Chamber of Commerce*, são geralmente reconhecidos como o principal instrumento de interpretação no comércio internacional (Menon, 2015).

Por *Free on Board* (FOB), entende-se que o vendedor transfere todo o risco de eventuais perdas ocorridas durante o transporte para o comprador. Segundo este termo, as obrigações do vendedor consideram-se cumpridas, quando os bens requisitados são introduzidos num navio previamente escolhido pelo comprador (Gingerich & Schiffel, 2014).

Por *Ex Works* (EXW), entende-se que é o comprador que assume todos os riscos associados à movimentação de bens a partir de um local designado pelo vendedor, este pode ser uma fábrica, ou (caso da Street Surfing) um armazém (Gingerich & Schiffel, 2014).

1.4. Quadro Referência

Tabela 1.1 - Quadro Referência Revisão Literatura

Temáticas		Questão Central	Relevância
Evolução no Retalho	Apocalipse no Retalho	Está em curso um processo de extinção dos formatos retalhistas tradicionais (Danziger 2017, in Mende & Noble, 2019), ou estamos a assistir a uma evolução dos mesmos, e como tal, os retalhistas que não conseguirem acompanhar correm o risco de ficar obsoletos (Danziger 2017, in Mende & Noble, 2019)?	A rede comercial da Street Surfing está sustentada em parcerias B2B, tanto com distribuidores como diretamente com retalhistas desportivos. Como tal, todas as transformações neste meio podem ter um impacto significativo.
	Retalho Desportivo	No âmbito das transformações em curso nos formatos retalhistas tradicionais, qual o efeito esperado no setor desportivo, e em particular para o consumidor desportivo que tem um conjunto de características únicas (Mulin et al., 2007 in Happ et al., 2020)?	
Retail Supply Chain	Inventory Management	Como é que os retalhistas lidam com os efeitos da incerteza na procura, recessão global e os eventos macroeconómicos (Kesavan et al., 2013 in Hançerlioğullari et al., 2016)?	Ao perceber e antecipar o impacto que a incerteza na procura pode ter nas práticas de gestão dos retalhistas, a Street Surfing pode ajustar a sua oferta e implementar os mecanismos necessários para atenuar os receios dos retalhistas.
Global Supply Chain	Outsourcing Internacional	Os projetos de outsourcing em países emergentes são arriscados, é importante que as organizações tenham um planeamento e ações preventivas que abordem os fatores de risco (Gandhi et al., 2012 in El Fadil & St-Pierre, 2016)	Toda a produção da Street Surfing é efetuada em regime de outsourcing na China. É necessário realizar uma identificação de riscos e desafios inerentes a este tipo de estratégia.
	Logística e Third Party Logistics na China	A indústria <i>Third Party Logistics</i> na China encontra-se na sua fase embrionária. Acredita-se que a maioria dos provedores logísticos chineses, não reúnem as características que definem um provedor moderno <i>third party logistics</i> , nomeadamente a capacidade para desempenhar várias funções e construir relações mutuamente benéficas de longo prazo (Leahy et al., 1995 in Hong et al., 2007).	Como parte do processo de reajustamento da estratégia de stock, um dos elementos a considerar é a inclusão de um provedor de serviços logísticos diretamente na China. Este pode servir como um ponto intermédio de consolidação de stock com custos mais baixos, que reduza os encargos de armazenagem em território europeu.
	OBOR/BRI	A Europa tem um papel central no desenvolvimento da estratégia OBOR/BRI, uma vez que é o destino final da plataforma terrestre (a faixa) e da plataforma marítima (a rota) (Ferrari & Tei, 2020).	No contexto de implementação da estratégia OBOR/BRI, é importante considerar qual o impacto que a solução ferroviária pode ter em termos de custo e tempo, como possível alternativa à solução marítima tradicional.
	Incoterms	Incoterms são um conjunto de termos utilizados em comércio internacional, que têm como propósito definir os termos, condições, custos e limites de propriedade numa transação de bens.	Descrever quais os principais termos e condições comerciais associados à operação de <i>stock</i> que se pretende implementar

CAPÍTULO 2

Metodologia

2.1. Plano de *Stock*

No processo de aferição de viabilidade da operação de stock doméstico em território europeu, vamos definir quais os critérios que vão guiar a nossa análise e decisão.

O primeiro ponto passa pela definição da lista de stock final que queremos colocar à disposição dos nossos parceiros. Como primeiro passo, este pode ser óbvio, porém, a mensagem mais importante a reter é que a operação não pode ser viabilizada apenas na vertente económica e financeira, ou seja, a oferta deve ser composta por uma variedade de modelos apelativos, em quantidade apropriada para servir a nossa rede de parceiros.

Essa seleção não deve à partida ser condicionada por limitações pré-existentes, sob pena de criar posteriormente um problema com stock de baixa rotação, uma vez que não adiciona valor aos nossos parceiros. Foi definido um rácio por categorias de produto que devem estar representadas na oferta de *stock*. Este rácio é definido por um critério de procura, uma vez que está alinhado com o volume de vendas por categoria, e ainda de acordo com a aposta que é necessária em categorias como as *longboards* e *skateboards*. Esta aposta será fundamentada posteriormente com as análises realizadas.

Tabela 2.1 - Rácio Distribuição Categorias Produto

Gama	Linha	%
<i>Caster Boards</i>	WR	20%
	WO	
<i>Urban Scooters</i>	XP	15%
	XPA	
	145	
	U200	
<i>Stunt Scooters</i>	TRI	30%
	TOR	
	BNT	
	RPR	
<i>Longboards</i>	39' CV	20%
	36' CK	
<i>Skateboards Cruisers</i>	31' SK	15%
	28'	

2.2. Localização Operação

A Street Surfing coordena o transporte do seu próprio *stock* em contentores que partem de portos chineses para a Europa. Até 2019, o processo de transporte marítimo, armazenagem e preparação de ordens de *stock*, era organizado por um operador logístico terceirizado a partir de Roterdão (Países Baixos). Este era o ponto central de *stock* europeu e servia de base para toda a operação doméstica.

Para a implementação de uma nova operação em território europeu, foram definidas 2 possíveis localizações, vamos procurar identificar e confrontar, quais as vantagens e desvantagens de cada uma.

2.2.1. Meio de Transporte

Numa primeira fase, iremos apresentar os dados de análise para o transporte por via ferroviária, de modo a constatar se o mesmo é uma alternativa.

Posteriormente, vamos refletir sobre a solução de transporte por via marítima para cada uma das possíveis localizações do armazém.

2.2.2. Armazém

Vai ser elaborada uma análise comparativa de custos da operação por armazém em cada uma das localizações possíveis. Esta análise, para efeitos de comparação, também irá incluir os custos da operação anterior sediada em Roterdão.

2.2.3. Impacto Rede de Distribuição

Finalmente, iremos efetuar uma análise na perspetiva da rede comercial. O foco será apurar qual o impacto que cada localização pode ter, nomeadamente o incremento/redução de custos logísticos dos distribuidores e retalhistas, no processo de entrega/recolha das ordens no novo armazém.

Uma vez concluídas estas análises, estaremos em condições de definir a localização final da operação. Posteriormente, iremos efetuar a avaliação económica e financeira da mesma.

Análise Situacional

3.1. Análise Mediata

Uma vez que a operação que se pretende implementar tem como propósito servir mercados europeus, vamos realizar uma análise PESTAL que vai incidir sobre o território europeu.

3.1.1. PESTAL

Político – A União Europeia é uma união política, económica e monetária de 27 estados europeus. Começou por ser uma organização que surge no panorama pós II Guerra Mundial, como um meio de fomentar a cooperação económica entre 6 nações, França, Bélgica, Alemanha (República Federal da Alemanha), Itália, Luxemburgo e Holanda. Estes viriam a formar a Comunidade Europeia do Carvão e do Aço em 1951, e a Comunidade Económica Europeia em 1958 (European Commission, 2019).

O formato inicial de cooperação económica acabou por evoluir e agregar novas áreas como o clima, defesa, relações internacionais, justiça e migração. Após a assinatura do Tratado de Maastricht em 1992, a Comunidade Económica Europeia passa a ser conhecida como Comunidade Europeia, e em 1993 é oficialmente instituída a União Europeia (European Commission, 2019).

A União Europeia rege-se pelo princípio da democracia representativa, em que os cidadãos de cada estado-membro escolhem diretamente os seus representantes no Parlamento Europeu, bem como os Chefes de Estado ou Governo que são responsáveis pela representação ao nível do Conselho Europeu (European Commission, 2019).

Económico – Perante o número crescente de casos Covid-19 e a ameaça de novas variantes do vírus, vários países membros aplicaram medidas mais restritivas de contenção no início de 2021 (European Central Bank, 2021). Porém, há uma expectativa que a atividade económica possa retomar na segunda metade de 2021, altura em que se espera que haja um recuo nas medidas de contenção, um aumento da confiança resultante do processo de vacinação, e um incremento da procura em geral e do consumo privado em particular (European Central Bank, 2021)

Tabela 3.1 - *Forecast Económico Europeu Primavera 2021*(European Commission, 2021)

Forecast Primavera 2021	PIB Real %			Inflação %			Taxa Desemprego %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Bélgica	-6,3	4,5	3,7	0,4	1,8	1,5	5,6	6,7	6,5
Alemanha	-4,9	3,4	4,1	0,4	2,4	1,4	3,8	4,1	3,4
Estónia	-2,9	2,8	5,0	-0,6	1,6	2,2	6,8	7,9	6,3
Irlanda	3,4	4,6	5,0	-0,5	0,9	1,3	5,7	10,7	8,1
Grécia	-8,2	4,1	6,0	-1,2	-0,2	0,6	16,3	16,3	16,1
Espanha	-10,8	5,9	6,8	-0,3	1,4	1,1	15,5	15,7	14,4
França	-8,1	5,7	4,2	0,5	1,4	1,1	8,0	9,1	8,7
Itália	-8,9	4,2	4,4	-0,1	1,3	1,1	9,2	10,2	9,9
Chipre	-5,1	3,1	3,8	-1,1	1,7	1,1	7,6	7,5	7,2
Letónia	-3,6	3,5	6,0	0,1	1,7	2,0	8,1	8,2	6,9
Lituânia	-0,9	2,9	3,9	1,1	1,9	1,9	8,5	8,3	7,1
Luxemburgo	-1,3	4,5	3,3	0,0	2,1	1,6	6,8	7,4	7,3
Malta	-7,0	4,6	6,1	0,8	1,2	1,5	4,3	4,3	3,8
Países Baixos	-3,7	2,3	3,6	1,1	1,6	1,4	3,8	4,3	4,4
Áustria	-6,6	3,4	4,3	1,4	1,8	1,6	5,4	5,0	4,8
Portugal	-7,6	3,9	5,1	-0,1	0,9	1,1	6,9	6,8	6,5
Eslovénia	-5,5	4,9	5,1	-0,3	0,8	1,7	5,0	5,0	4,8
Eslováquia	-4,8	4,8	5,2	2,0	1,5	1,9	6,7	7,4	6,6
Finlândia	-2,8	2,7	2,8	0,4	1,2	1,2	7,8	7,6	7,2
Zona Euro	-6,6	4,3	4,4	0,3	1,7	1,3	7,8	8,4	7,8
Bulgária	-4,2	3,5	4,7	1,2	1,6	2,0	5,1	4,8	3,9
Rep. Checa	-5,6	3,4	4,4	3,3	2,4	2,2	2,6	3,8	3,5
Dinamarca	-2,7	2,9	3,5	0,3	1,3	1,3	5,6	5,5	5,2
Croácia	-8,0	5,0	6,1	0,0	1,3	1,3	7,5	7,2	6,6
Hungria	-5,0	5,0	5,5	3,4	4,0	3,2	4,3	4,3	3,8
Polónia	-2,7	4,0	5,4	3,7	3,5	2,9	3,2	3,5	3,3
Roménia	-3,9	5,1	4,9	2,3	2,9	2,7	5,0	5,2	4,8
Suécia	-2,8	4,4	3,3	0,7	1,8	1,1	8,3	8,2	7,5
União Europeia	-6,1	4,2	4,4	0,7	1,9	1,5	7,1	7,6	7,0

Para 2021, prevê-se um crescimento de 4,2% no PIB real da União Europeia, em 2022 o aumento previsto é de 4,4% (European Commission, 2021). No início de 2021, assistiu-se a um aumento significativo da inflação na zona euro, em função do incremento nos preços energéticos e outros fatores de natureza temporária. Segundo o índice harmonizado de preços do consumidor, os níveis de inflação na União Europeia devem aumentar para 1,9% em 2021 (em comparação com 0,7% em 2020), e recuar para 1,5% em 2022 (European Commission, 2021). A expectativa para as taxas de juro a curto prazo é que se mantenham negativas, -0,5% em 2021 e 2022, -0,4% em 2023 (European Central Bank, 2021).

Tabela 3.2 - Estimativas Taxas de Juro - Banco Central Europeu (European Central Bank, 2021)

% Anual Zona Euro	mar/21				dez/20			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Taxa EURIBOR 3 meses	-0,4	-0,5	-0,5	-0,4	-0,4	-0,5	-0,5	-0,5
Obrigações a 10 anos	0	0	0,1	0,3	0	-0,1	0	0,1

Social – Apesar do crescimento populacional registado entre 1960 e 2019, de 354,4 milhões para 447,7 milhões, na verdade o conjunto dos 27 países que representam a União Europeia, são uma parte da população mundial que está a decrescer (EPRS, 2020).

O crescimento populacional não se deve a uma elevada taxa de natalidade, mas sim a um aumento da esperança média de vida, entre 1960 e 1965 este indicador era de 69,86 anos, em 2018 era de 81 anos. A idade média da população em 2001 era 38,4 anos, em 2019 passou para 43,7 anos (EPRS, 2020). O envelhecimento da população é um fenómeno que cria um conjunto de desafios, nomeadamente ao nível do mercado laboral devido à redução da população ativa. Outra consequência importante é a pressão criada nos sistemas de saúde públicos (EPRS, 2020).

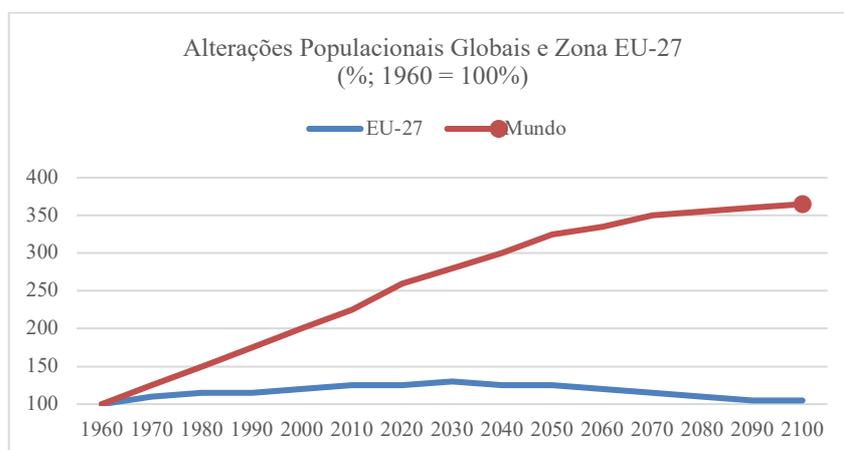


Figura 3.1 - Alterações Populacionais Globais e Zona EU-27 (EPRS, 2020)

Ao nível de emprego, as medidas de combate à pandemia Covid-19 também acabaram por ter efeitos nefastos, em particular as reduções dos horários laborais e *lay-off's* temporários (European Commission, 2020). Em 2020, a percentagem de desemprego na zona euro foi de 7,8%, a expectativa é que o valor no final de 2021 seja de 9,4% (European Central Bank, 2021). Este aumento pode ser justificado pelo abandono progressivo das medidas de apoio e manutenção de emprego dentro dos estados membros (European Commission, 2019).

Tecnológico – Cada estado membro é responsável pelo seu próprio sistema de educação e formação, a União Europeia por sua vez define padrões comunitários de qualidade, promove o intercâmbio das melhores práticas educacionais, e estabelece planos e metas comuns que devem ser alcançadas com o apoio de fundos comunitários (European Commission, 2019).

A nível de intercâmbios, o Erasmus + é um programa comunitário de educação e formação de jovens, com vista à promoção de competências pessoais e aumento de empregabilidade. Com um orçamento de 14,7 mil milhões de euros, o programa Erasmus + garante a cerca de 4 milhões de indivíduos (maioritariamente jovens), o apoio necessário para estudos, obtenção de experiência profissional e voluntariado em outros países (European Commission, 2019).

Ao nível da investigação e desenvolvimento, a União Europeia é o maior centro mundial de conhecimento, contabilizando cerca de um terço da produção científica e tecnológica mundial (European Commission, 2019). Em 2020 terminou a primeira fase do programa *Horizon*, a maior iniciativa de sempre em investigação e desenvolvimento, com um investimento total de 77 mil milhões de euros ao longo de 4 anos (2014-2020), com vista à promoção da liderança industrial em áreas como as nanotecnologias, biotecnologias, tecnologia de comunicações, bem como o apoio a empresas e empreendedores (European Commission, 2019).

Ambiental – A principal premissa da União Europeia na área ambiental é a preservação do Acordo de Paris, no qual a comunidade internacional concordou em conter o aquecimento global abaixo dos 2°C, preferencialmente até um limite de 1,5°C. Nesta temática, a União Europeia assumiu-se como um dos principais dinamizadores da comunidade internacional, de modo a manter compromisso assumido pelas partes no Acordo de Paris e colocar o mesmo em prática (European Commission, 2019).

A União Europeia também assumiu o desafio de se tornar o primeiro continente com impacto climático neutro até 2050. Nesse sentido, a Comissão Europeia apresentou o “*European Green Deal*”, um conjunto ambicioso de medidas de incentivo a cidadãos individuais e empresas, para a adoção de práticas sustentáveis e benéficas a longo prazo (European Commission, 2019).

Legal – A União Europeia rege-se pelo princípio de igualdade de direitos de todos os cidadãos perante a lei. Este princípio de igualdade entre homens e mulheres, é o pilar de todas as políticas europeias e serve de base para integração de todos os elementos (European Commission, 2019). Todas as ações da União Europeia são sustentadas por tratados, que por

sua vez são ratificados e aprovados democraticamente pelos estados-membros. A lei e a justiça são geridas por um corpo judiciário independente. Em termos de lei comunitária, cada estado membro concede e remete jurisdição final diretamente para o Tribunal Europeu de Justiça, cuja decisão deve ser respeitada (European Commission, 2019).

Os produtos produzidos e fornecidos pela Street Surfing devem cumprir com a diretiva 2001/95/EC para a segurança geral dos produtos, emitida pelo Parlamento Europeu e o Conselho a 3 de Dezembro de 2001 (Parliament et al., 2002).

De acordo com o artigo 1º, o propósito desta diretiva é garantir a segurança dos produtos que são colocados no mercado (Parliament et al., 2002). Os critérios de segurança dos produtos estão contemplados no artigo 2º, e incluem entre outros, apresentação da informação sobre componentes dos produtos, embalagem, instruções de montagem, etiquetas e avisos de utilização, idades recomendadas e outras informações relevantes sobre o produto (Parliament et al., 2002).

Ainda de acordo com o artigo 2º, alínea e), o produto deve apresentar identificação sobre o produtor ou fabricante que esteja estabelecido na comunidade europeia, bem como outras marcas ou *trademarks* (Parliament et al., 2002).

3.2. Análise Imediata

3.2.1. Caraterização do Mercado

Será importante começar por descrever a natureza dos desportos alternativos, também designados de “*action sports*”. Estes incorporam um conjunto de valores culturais específicos e elementos que se refletem no estilo de vida dos respetivos consumidores (Giannoulakis & Apostolopoulou, 2011). Os desportos alternativos podem ser descritos como práticas desportivas alternativas às atividades desportivas mais massificadas, e como tal, têm uma motivação ideológica ou prática completamente distinta (Giannoulakis & Apostolopoulou, 2011)

“*Action Sports*” é a designação que é aplicada às práticas desportivas que não são massificadas ou tradicionais, que muitas vezes implicam riscos para o próprio praticante, ou a utilização de regras ou técnicas não convencionais. (Puchan, 2005). Outra distinção importante entre desportos tradicionais e desportos alternativos, é o facto de os atletas destes últimos praticarem ou competirem maioritariamente em nome individual (Puchan, 2005).

No âmbito mais alargado do mercado de artigos desportivos, verificamos que 2020 foi um ano de contração em função dos eventos relacionados com a Covid-19. Em comparação com o ano de 2019, o mercado dos artigos desportivos em 2020 registou um recuo de 7% para um valor global de 290 mil milhões de euros, quando em 2019 este valor era de 308 mil milhões de euros (Company, 2021).

Em 2021, espera-se uma recuperação global do volume de vendas de cerca de 6%, no contexto exclusivamente europeu, este valor deve cifrar-se entre os 3% e os 5% (Company, 2021)

3.2.2. 5 Forças *Porter*:

Com base no princípio das 5 Forças de *Porter*, iremos de seguida efetuar uma análise ao próprio setor em estudo e as diferentes forças que o definem.

Concorrentes – Estamos perante um mercado muito fragmentado e geralmente repartido entre 2 tipos de posicionamentos. Por um lado, existem as marcas denominadas mais “*core*” que optam por uma estratégia de diferenciação, estas recorrem a canais de distribuição especializados onde é praticado um nível de preços *premium*. Em contraste, existem as marcas que optam por uma estratégia de custo e recorrem a canais de distribuição de retalho desportivo. A Street Surfing está alinhada com este tipo de posicionamento baseado no custo, no entanto procura conjugar elementos diferenciadores que permitam criar uma distinção face ao resto da concorrência no mesmo segmento. Tal como a Street Surfing, há outras organizações que adotam um posicionamento semelhante, será importante identificar os concorrentes mais relevantes no contexto europeu por tipo de produto.



Na categoria das *caster boards*, o concorrente mais relevante é a **Razor USA LLC** (<https://global.razor.com>). Esta empresa que também é original da Califórnia, surge em 2000 com o lançamento da *scooter Razor* que se tornou um êxito imediato. Em 2001, o mercado norte-americano estava saturado de *scooters*, conseqüentemente a empresa é forçada a procurar novos tipos de produtos. Em 2006, após o sucesso inicial do lançamento da “*The Wave*” da Street Surfing, a *Razor* decide lançar a sua própria versão deste produto, o “*Ripstik*”. A “*Wave*” e o “*Ripstik*” passariam a ser as principais referências globais para a categoria das *caster boards*.



A categoria das madeiras divide-se em *longboards*, *cruisers* e *skateboards*. O primeiro concorrente a destacar é a **Bravo Sports/Kryptonics** (<https://www.bravosportscorp.com/>). Enquanto marca, a *Kryptonics* começou por ser conhecida pelo fabrico inovador de rodas em poliuretano para utilização em *skateboards*, atividade iniciada nos anos 60 do século XX. Desde então, é a marca referência para fornecimento de rodas de *skateboards* e *longboards*.

A partir de 1976, começa a fornecer *skateboards* completos e posteriormente *longboards*. Em 1998, a *Kryptonics* é adquirida pelo grupo *Bravo Sports*, e assim é criada a *Kryptonics Systems LLC*.



Miller (<https://millerdivision.com>) é uma marca espanhola criada em 2012, o seu foco a nível de produtos está limitado a *skateboards* e *longboards* de diferentes formatos em madeira, bem como *skateboards* de plástico. Os seus produtos refletem influências não só da cultura *skateboard*, mas também *surf* e *snowboard*, são artigos com uma identidade bem vincada e com preços competitivos claramente orientados para mercados massificados. Após um período inicial marcado por uma ascensão rápida no mercado espanhol, em 2015 expandem-se para outros mercados europeus e para o mercado norte-americano.



Na categoria das *scooters*, começamos pela *Micro* (<https://www.micro-mobility.com/en/>) que foi criada em Zurique em 1997, o seu primeiro grande sucesso acontece em 1998 com o lançamento da *scooter* 3 rodas para crianças, o que desde logo lhe garante uma notoriedade mundial. Desde então, tem lançado vários modelos complementares de *scooters* 3 rodas e também *scooters* para adultos.



Também no segmento das *scooters*, a *Hudora* (<https://www.hudora.de/>) surge em 1919, como um fabricante alemão de patins sobre gelo e patins sobre rodas. No contexto pós II Guerra Mundial, torna-se uma referência mundial ao equipar os principais atletas de patinagem artística. A partir de 2000, com o aumento da popularidade dos produtos sobre rodas, a *Hudora* torna-se o maior fabricante de patins na Alemanha, é também nesta altura que decide lançar a sua própria linha de *scooters* com rodas maiores, e um sistema de desdobramento desenvolvido na Universidade de *Wuppertal*. Face ao sucesso alcançado, é desencadeada uma mudança na

estratégia da marca que passa a desenvolver produtos desportivos sobre rodas para todo o agregado familiar, ao invés de produtos em exclusivo para desportos de competição.



A *Madd Gear Action Sports* (<https://www.maddgear.com/>) é uma marca australiana de artigos desportivos sobre rodas que surge em 2002. Os produtos MGP têm uma identidade própria muito associada à cultura *outdoor* australiana. Atualmente são uma marca com reconhecimento global, mas a sua notoriedade está mais associada à categoria *stunt scooters*, para o qual apresentam soluções tanto para os consumidores mais jovens como para atletas que participam em competições.



Resta destacar o papel desempenhado pelas marcas de distribuição dos principais retalhistas desportivos europeus, estas têm a capacidade para apresentar uma gama de produtos completa a preços muito competitivos. Contudo, possuem algumas vulnerabilidades, são produtos com um design pouco trabalhado, e ao nível da especificação são utilizados materiais mais económicos. Por estas razões, são geralmente produtos com uma imagem pouco atrativa e baixa qualidade.

Podemos referir como exemplos, a marca *Firefly* (<http://intersport.com/brand/firefly/>) integrada no grupo *Intersport*, ou a *Oxelo* que está associada ao grupo *Decathlon* (<https://www.decathlon.com/>).

Na perspetiva da rivalidade entre concorrentes, podemos considerar que o grau de atratividade é médio.

De seguida, iremos apresentar uma tabela em que comparamos a oferta da Street Surfing com os seus concorrentes nas respetivas categorias:

Tabela 3.3 - Posicionamento Oferta Concorrentes / SS

Concorrentes /SS	<i>Razor</i>	<i>Kryptonics</i>	<i>Miller</i>	<i>Micro</i>	<i>Hudora</i>	<i>Madd Gear</i>	<i>Firefly</i>	<i>Oxelo</i>
Caster Boards	Forte/Forte	-	-	-	-	-	-	Médio/Forte
Skateboards /Cruisers / Longboards	-	Forte/Médio	Médio/Médio	-	-	-	Fraco/Médio	Médio/Médio
Urban Scooters	-	-	-	Forte/Médio	Forte/Médio	-	Médio/Médio	Forte/Médio
Stunt Scooters	-	-	-	-	-	Forte/Médio	Fraco/Médio	Fraco/Médio
Amplitude da Gama	Médio/Forte	Forte/Médio	Médio/Forte	Forte/Médio	Médio/Médio	Forte/Médio	Fraco/Médio	Médio/Médio
Design	Fraco/Forte	Forte/Médio	Forte/Médio	Forte/Médio	Forte/Médio	Forte/Médio	Fraco/Forte	Fraco/Médio
Qualidade Materiais / Componentes	Forte/Forte	Forte/Médio	Forte/Médio	Forte/Médio	Forte/Médio	Forte/Médio	Fraco/Forte	Médio/Forte

Clientes – A Street Surfing interage com 2 grupos de clientes numa base B2B, o maior grupo é constituído por 12 distribuidores, estes asseguram a representação da marca e fornecimento de produtos a um total de 15 mercados europeus. O segundo grupo é composto por 4 cadeias de retalho desportivo, que detêm direitos de exclusividade para 5 mercados europeus.

Tabela 3.4 - Parceiros Comerciais B2B Europa

Mercados	B2B	FOB	Doméstico
Alemanha	Distribuidor	X	X
Holanda/Bélgica	Distribuidor	X	X
Bulgária	Retalhista	-	X
Croácia	Distribuidor	X	X
Dinamarca	Distribuidor	X	X
Estónia/Letónia	Distribuidor	-	X
Eslovénia*	Distribuidor	-	X
Espanha/Portugal	Retalhista	-	X
França	Distribuidor	X	X
Grécia	Distribuidor	-	X
Hungria/Roménia	Distribuidor	X	X
Lituânia	Retalhista	X	X
Polónia	Distribuidor	X	X
República Checa/Eslováquia	Distribuidor	X	X
Sérvia	Retalhista	-	X

* Mercado novo 2021

No grupo de distribuidores, existem diferentes níveis de dependência face a uma operação de *stock* doméstico. Para aqueles que trabalham com volumes mais pequenos, há uma dependência bastante acentuada, uma vez que (ainda) não possuem a escala necessária para encomendarem contentores dedicados a partir da China. A possibilidade de recorrer a *stock* doméstico que esteja disponível no imediato, é uma proposta de baixo risco que não implica grandes compromissos, por esta mesma razão, o custo de uma eventual mudança é baixo. Na perspetiva da Street Surfing, o custo de mudança não é tremendamente impactante, porém é uma oportunidade de crescimento que está a ser gorada. Neste sentido, podemos considerar que o poder de negociação é baixo.

Para os distribuidores que já possuem uma certa escala, naturalmente o grosso da sua operação vai estar sustentada em carregamentos FOB dedicados a partir da China. Tal não significa que a operação de *stock* doméstico seja irrelevante, bem pelo contrário, a perspetiva de haver *stock* que esteja disponível no imediato é um elemento determinante na operação

destes, uma vez que acabam por ter um ponto de abastecimento imediato caso seja necessário efetuar ajustes em programas que estão em curso, ou responder a situações de falta de *stock* sem afetar a sua própria capacidade de execução. Neste caso, o custo de mudança para a marca é elevado, este é um mercado onde há um número limitado de elementos que reúnam os atributos necessários para executar a função de distribuição na escala pretendida, nomeadamente, um conhecimento relevante sobre o funcionamento do mercado, uma rede de contatos e um canal de distribuição devidamente trabalhado, infraestrutura logística apropriada, e acima de tudo a dedicação e compromisso com a marca, o que implica a não coexistência com marcas concorrentes. É necessário haver uma identificação correta do potencial do parceiro, muitas vezes incorre-se no erro de iniciar parcerias com elementos que se identificam como distribuidores, mas que na verdade apenas pretendem produtos a um preço competitivo para efetuar venda direta ao consumidor final.

Na perspetiva dos distribuidores com maior volume, o custo da mudança também é alto, uma vez que o processo de desenvolvimento do negócio e estabelecimento da marca vai levar um investimento de recursos próprios. Naturalmente há um desejo de rentabilizar esse investimento no longo prazo, e não criar condições para que outro elemento possa colher os frutos da promoção da marca.

No caso dos retalhistas, também existe alguma discrepância em termos de volumes, mas podemos dizer que o volume médio transacionado é relevante, especialmente na vertente do *stock* doméstico. À semelhança do caso anterior, também a dimensão de cada operação determina o custo de mudança, no caso dos retalhistas com maior volume, podemos dizer que o custo de mudança é médio, para os retalhistas com menor volume é baixo. De um modo resumido, no que diz respeito ao poder de negociação dos clientes, podemos considerar que a atratividade da indústria é média.

Fornecedores – A Street Surfing, tal como a maioria das marcas concorrentes, tem a sua produção sediada na China por via de uma estratégia de *outsourcing*. Pode-se considerar o poder dos fornecedores como baixo, uma vez que existem várias alternativas de produção à disposição, contudo, a relação preço/qualidade é particularmente sensível, na perspetiva da Street Surfing, será sempre importante garantir um *output* de produtos finais com um certo nível de características a um preço competitivo. Este equilíbrio leva a que seja necessário considerar, um nível de qualificação mais exigente na escolha do fornecedor. Pela perspetiva do fornecedor, pode-se considerar o grau de atratividade da indústria como médio.

Produtos Substitutos – A ameaça dos produtos substitutos é uma constante, mas a probabilidade de esta se concretizar é algo remota. Esta é uma categoria de produtos bastante consolidada, existem algumas inovações incrementais com a introdução de novos materiais ou detalhes em produtos já existentes, mas nada verdadeiramente disruptivo. As tendências de mercado são de algum modo cíclicas, mas sempre em torno de um mesmo conjunto de artigos.

A questão do preço é essencial, a relação qualidade/custo tem de ser constantemente revisitada, a proposta de produtos com uma identidade e estilo próprio que se diferencie dos restantes é vital para a estratégia da Street Surfing. Neste contexto, pode-se considerar o grau de atratividade da indústria como médio.

Novas Entradas – A ameaça de entrada de novos concorrentes é definitivamente alta, as barreiras de entrada são baixas, não há necessidade de investimentos avultados ou de elevado risco, o nível de diferenciação é baixo, e como já se verificou na análise dos concorrentes, há organizações que apesar de serem recentes já conseguem ter uma dimensão competitiva relevante.

Podemos considerar que a maior barreira à entrada será a existência das economias de escala ao nível da produção, a dificuldade no acesso a certos canais de distribuição mais massificados, e em certa medida, as barreiras legais ou requisitos de certificação que têm de ser cumpridos, porém, estes não são entraves verdadeiramente dissuasores. Neste aspeto, podemos considerar o grau de atratividade da indústria como baixo.

Tabela 3.5 - Nível de atratividade do setor

Atratividade	Baixo	Médio	Alto
Rivalidade ente concorrentes			
Poder negociação de clientes			
Poder negociação dos fornecedores			
Ameaça de produtos substitutos			
Ameaça entrada novos concorrentes			
Atratividade do setor			

3.3. Matriz SWOT

Segue-se uma análise SWOT, no qual se vai identificar os pontos fortes e fracos numa perspetiva interna, bem como as principais oportunidades e ameaças associadas à perspetiva externa.

Tabela 3.6 - Matriz SWOT

Forças:		Fraquezas	
A1	Parcerias de distribuição dinâmicas, que promovem a presença da marca em grandes mercados europeus e respetivas cadeias de retalho.	B1	Dependência das soluções de outsourcing que advêm em exclusivo do território chinês.
A2	Notoriedade da marca “ <i>top of the mind</i> ” para a categoria das <i>caster boards</i> , assistida nas restantes categorias.	B2	Baixo investimento ao nível de desenvolvimento de produto.
A3	Estratégia de outsourcing com 2 ou mais alternativas de produção por categoria de produto, em diferentes zonas geográficas na China, de modo a facilitar a consolidação de contentores multiproducto dentro da mesma região.	B3	Pouca presença e comunicação online, nomeadamente ao nível das redes sociais
A4	Equipa de design própria que ajuda a promover a diferenciação dos produtos na componente visual	B4	-
Oportunidades		Ameaças	
C1	Aumento de notoriedade da prática de <i>skateboard</i> por via da realização de provas nos Jogos Olímpicos 2021 em Tóquio, Japão.	D1	Escassez de materiais de produção em território chinês, tem como consequências, aumento dos tempos de produção, redução da qualidade e aumento do custo do produto final.
C2	Tendência para uma maior prática de desportos individuais em detrimento dos desportos coletivos, no atual contexto pandémico.	D2	Agravamento da posição da China no contexto político internacional, pode levar à imposição de barreiras à entrada de produtos nos mercados da União Europeia.
C3	Aumento da procura de produtos como soluções de transporte alternativos, em linha com a tendência de mobilidade urbana.	D3	Aumento nos custos dos serviços logísticos, especialmente transportes marítimos internacionais que apresentam atualmente valores muito elevados.
C4	Comportamento do consumidor desportivo que valoriza mais a experimentação dos produtos em loja.	D4	Impacto e consequências no retalho <i>offline</i> em função da aceleração digital provocada pela pandemia global.

Tabela 3.7 - SWOT Dinâmica

	Forças:	Fraquezas
Oportunidades	A1 x C1 - Contatar ilustradores e artistas externos para criar uma nova linha de designs com uma identidade mais acentuada.	B2 x C1 - Desenvolvimento de novos formatos de <i>skateboards</i> e <i>longboards</i> . Aumentar a oferta de produtos nesta categoria. B2 x C1 - Integrar novos modelos no segmento de <i>scooters</i> urbanas com rodas de diâmetro 200 mm e superior, como solução para deslocação em cidade
Ameaças	A1 x D1 - Definir um novo calendário de planeamento e compras com a rede de distribuidores, que possa acautelar os períodos alargados de produção e cumprir com os prazos obrigatórios de entrega. A1 x D1 - Contatar despachantes de serviços ferroviários a partir da China. Em função do aumento generalizado do custo dos transportes, a diferença entre a alternativa marítima e ferroviária pode ser residual. Em compensação, o transporte ferroviário é mais rápido.	B1 x D2 - Criar uma base de dados para fábricas de outsourcing fora do território chinês, por exemplo, Taiwan que têm um mercado desenvolvido na produção de bicicletas, Vietname, Índia, México. B4 x D3 - Avaliação do impacto da estrutura dos custos logísticos em cada produto, de modo a apurar se os objetivos de rentabilidade são cumpridos. B3 x D4 – Contratar agência de marketing que irá ficar responsável pela gestão das plataformas das redes sociais, e contato com influenciadores para aumentar a exposição online.

Estratégia Marketing

4.1. Segmentação

Segmentação do mercado consiste na subdivisão de um mercado heterogêneo num grupo de mercados mais homogêneos, no qual os consumidores possuem algumas características em comum, como por exemplo, a idade, geografia, ou frequência de compra (Shaw, 2012). Em cada mercado, a Street Surfing procura estabelecer uma parceria B2B com um representante local, este pode ser um distribuidor ou um retalhista desportivo.

O distribuidor deve apresentar recursos e meios desenvolvidos para promover a marca no mercado alvo, garantir a distribuição de produtos nos canais de retalho desportivo, e consequentemente junto do consumidor alvo.

O retalhista desportivo com o qual seja estabelecida a parceria direta, deve estar claramente orientado para o mercado massificado e promover a oferta de produtos desportivos sobre rodas junto dos consumidores alvo

A nível geográfico, é importante que estes parceiros tenham um raio de ação efetivo nas principais zonas urbanas e cosmopolitas dos seus respetivos mercados, uma vez que é aqui que vamos encontrar um maior número de consumidores identificados com um conjunto de valores culturais associados ao *surfe skate*.

É normal e frequente que a cooperação com parceiros novos seja iniciada com volumes baixos que têm de estar disponíveis no imediato, daí a importância de haver uma estrutura de *stock* capaz de dar resposta a estas necessidades. Não obstante, é importante apurar se o parceiro apresenta as condições necessárias (a nível económico, financeiro, estrutural e logístico) para escalar a sua operação assim que o mercado o exija.

Na componente etária, a maioria do público-alvo da Street Surfing têm uma idade compreendida entre 6 e os 16 anos. São entusiastas e praticantes de desportos urbanos e “*action-sports*”, porém, não encaram estes apenas como uma atividade de lazer ou exercício físico, mas sim como um estilo de vida próprio que não está alinhado com os princípios e valores tradicionais que são aceites pela sociedade em geral (Puchan, 2005).

Podemos ainda acrescentar que no que diz respeito ao estrato socioeconómico, o público-alvo será maioritariamente de classe média, com um poder de compra que não é compatível

com o valor *premium* praticado em pontos de venda especializados destes produtos. Será neste contexto que a proposta de valor da Street Surfing ganha forma, ao disponibilizar um produto com um preço acessível, que seja diferenciado pelo facto de apresentar características técnicas e visuais que apelam à identidade e preferência cultural do consumidor.

4.2. Target

Uma vez definida a segmentação do mercado, as oportunidades devem ser revistas e uma estratégia deve ser formulada de modo a dar resposta às necessidades que foram identificadas. A organização deve ser capaz de providenciar um produto ou serviço que seja de valor acrescentado para o segmento alvo (Thoeni et al., 2016).

Em linha com os critérios de segmentação descritos, será importante classificar os principais alvos existentes no mercado. O principal propósito da operação de *stock* no contexto europeu, é o desenvolvimento do negócio B2B com retalhistas, seja de um modo direto ou através de um distribuidor. Como tal, neste ponto iremos apenas priorizar os alvos ao nível do retalho, no qual podemos considerar 3 níveis, um nível mais baixo das cadeias de retalho generalista, um nível intermédio de cadeias de retalho desportivo e um nível superior de lojas especializadas. Em linha com a estratégia da Street Surfing, o alvo preferencial são as cadeias de retalho desportivo, e num segundo nível de prioridade, as cadeias de retalho generalista.

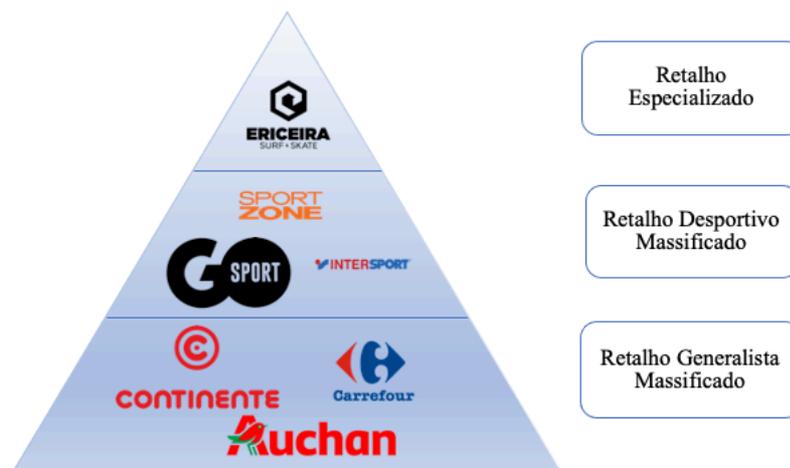


Figura 4.1 - Estratificação Retalho

As lojas especializadas não são elegíveis para a estratégia atual da Street Surfing, primeiro porque não apresentam um volume suficientemente atrativo, segundo, os produtos Street Surfing têm uma estrutura de custos limitada de modo a viabilizar um posicionamento competitivo ao nível de preço. Esta premissa não é compatível com maioria da oferta que pode ser encontrada nas lojas especializadas, em termos genéricos, esta apresenta uma qualidade superior e um nível de preço mais alto.

A terceira e última razão é a própria incompatibilidade de coexistência de produtos idênticos em canais especializados e canais massificados. Ainda que possa haver uma oferta adaptada a nível de qualidade e preço para este canal, a verdade é que o próprio mercado segmenta e separa as marcas em função do seu posicionamento natural, daí que a maioria das tentativas de conciliação destas 2 realidades resulte em fracasso.

4.3. Posicionamento

O posicionamento é responsável pela criação, alteração ou fomentação de imagens específicas associadas a uma marca na mente de um consumidor (Crawford & Di Benedetto, 2008 In Lee et al., 2018). O termo posicionamento de marca é muitas vezes utilizado no mesmo contexto que imagem da marca, uma vez que ambos abordam as associações e perceções particulares em relação a uma marca, contudo, a imagem da marca não têm uma dimensão competitiva (Aaker & Shansby, 1982 In Lee et al., 2018).

A Street Surfing apresenta-se ao mercado como uma marca com produtos acessíveis, que por sua vez estão identificados com a cultura e valores associados à prática de *skate* e *surf*. A diferenciação é feita por via da relação qualidade/preço do produto no ponto de venda, este último vai apresentar mais valias ao nível dos componentes e da imagem que não são habituais nos canais de venda em questão. Este tipo de atributos, são geralmente associados a produtos do canal especializado com um valor superior.

A expectativa do consumidor será de encontrar o produto Street Surfing disponível em vários pontos de venda, este vai apresentar uma imagem e identidade única face à restante oferta nestes canais. Consequentemente, no contexto do canal de retalho desportivo, o produto Street Surfing vai apresentar um preço superior face a alguns concorrentes, mas na perspetiva do cliente, o incremento do preço deve ser facilmente justificável e aceitável em função dos elementos diferenciadores incluídos no produto final.

4.4. *Marketing Mix*

4.4.1 Produto

Iremos agora detalhar as 4 principais gamas de produto

Caster Boards são um produto de desporto e lazer, cuja utilização combina as técnicas utilizadas no *surf*, *skate* e *snowboard*. Ao contrário de outros produtos sobre rodas onde há necessidade de “dar ao pé” para haver movimento, no caso do *caster board*, o principal meio de propulsão é o mecanismo de torção central que é acionado em função dos movimentos corporais do próprio consumidor ao utilizar o produto. À semelhança de outros artigos sobre rodas, o *caster board* pode ser utilizado para fins recreativos, como meio de transporte, ou também pode ser utilizado para efetuar manobras de destreza.

Longboards são produtos de desporto e lazer muito associados à prática de *surf*. Estas foram idealizadas precisamente por praticantes de *surf* na década 50 do século XX, que procuravam uma alternativa para os dias em que o ambiente aquático não proporcionasse a ondulação desejada. Como alternativa, decidiram criar uma prancha semelhante à de *surf* com rodas, que permitisse replicar em terra, os movimentos efetuados em ambiente aquático.

Desde então, o *longboarding* enquanto desporto evoluiu para um espaço próprio, embora continue a haver uma forte influência da cultura *surf*, atualmente não se pode dizer que seja a única, uma vez que enquanto prática desportiva passou a assimilar outro tipo de tendências culturais, como é prova a prática do *downhill*. As longboards proporcionam ao consumidor uma utilização mais estável, suave e rítmica, em função da plataforma comprida e larga, e rodas de maior dimensão.

Cruisers são modelos que tanto permitem uma utilização descontraída e suave à semelhança dos *longboards* (mas com plataforma curta e relativamente larga), como também permitem a execução de manobras de destreza, uma vez que muitos dos modelos incluem plataformas com elevações nas extremidades para esse mesmo efeito. Também os **Skateboards** têm uma plataforma de apoio curta e rodas com um diâmetro pequeno, é um produto que requer maior destreza, não têm a mesma estabilidade que os longboards, mas possibilitam a realização de movimentos mais bruscos e manobras com facilidade.

Para a categoria das **Scooters**, é importante fazer a distinção entre as que estão mais orientadas para a prática de desporto e lazer, e as que além desta funcionalidade também são utilizadas como meios de transporte em meio urbano. Estas últimas são vulgarmente designadas

como *urban scooters*, têm uma plataforma larga e rodas com um diâmetro não inferior a 200 mm. Estes produtos estão muito alinhados com a tendência de mobilidade urbana, são opções válidas para a deslocação em cidade.

Finalmente, na vertente mais desportiva vamos ter as *stunt scooters*, que são utilizadas em competições de *action sports*. Estes produtos têm normalmente uma plataforma de apoio curta e leve, de modo a facilitar o manuseamento e rotação a elevadas velocidades.

Ainda neste âmbito, será importante identificar qual o tipo de arquitetura de marca, uma vez que esta vai desempenhar um papel importante na perceção dos consumidores em relação à empresa, e ainda definir a organização mental entre marcas e respetivos produtos (Gabrielli & Baghi, 2020). No caso da Street Surfing, estamos perante uma marca *umbrella* que está associada às diferentes categorias de produto que são comercializados, contudo, em alguns casos existe complementarmente a marca individual do próprio produto.

Ao nível da notoriedade, esta varia consoante o tipo de produto, os *caster boards* é um caso de notoriedade “*top of mind*”, em função do contributo inovador para a criação da própria categoria. Este reconhecimento é comprovado pelo facto de muitas vezes, este tipo de produtos serem designados genericamente como “*waves*”, mesmo que a marca associada ao mesmo não seja a Street Surfing. Já no caso dos *skateboards/longboards* e *scooters*, apesar da evolução significativa dos últimos anos, são categorias relativamente recentes na coleção Street Surfing, deste modo o reconhecimento e associação à marca não é espontâneo, mas assistido.

4.4.2 Preço

A estratégia de preço está alinhada com o posicionamento definido para a marca e o próprio canal de distribuição que é trabalhado. Como já foi referido anteriormente, a estratégia de preços *premium* está muito associada ao canal de distribuição especializado, que não é de todo o foco da Street Surfing. O posicionamento em termos de preço estará sempre limitado pelos critérios de competitividade dos canais massificados, a estratégia da Street Surfing será a de explorar os limites máximos de preço, com base na apresentação de um produto que se destaque pela sua diferenciação dentro do próprio canal.

Para produtos que já fazem parte da coleção, é adotada uma estratégia de *price competition*, onde o principal elemento a considerar é o preço, ainda que não seja suposto entrar numa lógica de combate ao nível dos preços mais baixos. Ao nível da rentabilidade, o objetivo passa por manter uma margem bruta média de 30%.

Se considerarmos as características dos concorrentes que foram apresentados anteriormente, o preço médio de venda da Street Surfing será superior ao preço de venda apresentado pelas marcas de distribuição dos próprios retalhistas. Em relação aos outros concorrentes, dependendo das categorias poderá haver um posicionamento ao nível de preço idêntico ou inferior.

Tabela 4.1 - Posicionamento Preço Concorrentes/SS

Concorrentes /SS	<i>Razor</i>	<i>Kryptonics</i>	<i>Miller</i>	<i>Micro</i>	<i>Hudora</i>	<i>Madd Gear</i>	<i>Firefly</i>	<i>Oxelo</i>
Caster Boards	Forte/Forte	-	-	-	-	-	-	Médio/Forte
Skateboards /Cruisers / Longboards	-	Forte/Médio	Médio/Médio	-	-	-	Fraco/Médio	Médio/Médio
Urban Scooters	-	-	-	Forte/Médio	Forte/Médio	-	Médio/Médio	Forte/Médio
Stunt Scooters	-	-	-	-	-	Forte/Médio	Fraco/Médio	Fraco/Médio
Preço	Médio/Forte	Médio/Forte	Médio/Forte	Fraco/Forte	Fraco/Forte	Médio/Forte	Forte/Fraco	Forte/Médio

Para produtos novos, é adotada uma estratégia de penetração por via de um posicionamento ao nível de preço mais agressivo. Numa estratégia de penetração, a empresa pratica um preço mais baixo como forma de captar um número elevado de vendas e aumentar a quota de mercado, porém, a margem de lucro neste contexto será inferior à margem resultante de uma estratégia de desnatação (Shaw, 2012). Ainda que os proveitos sejam baixos, a penetração funciona como uma barreira à entrada, uma vez que os concorrentes não vão considerar apelativo um mercado com rentabilidade baixa (Shaw, 2012).

Neste caso, o objetivo será manter uma margem bruta média de 25%, porém, em certos casos admite-se que este valor esteja mais próximo dos 20%.

4.4.3 Distribuição

A distribuição é executada por via de circuitos de distribuição indiretos, em que existem um ou mais intermediários. Como já foi indicado, na maioria dos mercados europeus foi estabelecida uma parceria com um distribuidor que é o representante exclusivo da marca para determinado território, este por sua vez vai promover a colocação de produto nos principais retalhistas de referência. Neste caso, estamos perante uma situação com pelo menos 2 intermediários antes do consumidor final, como tal, é um circuito de distribuição indireto longo

Relativamente aos cinco mercados no qual foram estabelecidas parcerias diretas com retalhistas, uma vez que há apenas um intermediário antes do consumidor final, vamos ter um circuito de distribuição indireto curto.

Como foi indicado, até ao final de 2019 a operação de stock estava sediada num operador logístico terceirizado em Roterdão. O início de 2020 é o período em que situação pandémica na China se fazia sentir com maior intensidade, houve unidades produtivas que estiveram condicionadas, algumas até mesmo encerradas durante o período que antecedeu o ano novo chinês. Como consequência desta situação e do alastramento da pandemia para o continente europeu, decidiu-se adiar o resumo da operação stock, e dar prioridade a todas as produções FOB que já estavam em curso para os clientes europeus.

No início de 2021, é estabelecido um acordo com o distribuidor da República Checa de modo a albergar a operação de stock. Esta solução de caráter temporário (1 ano), acarretava limitações em termos de capacidade operacional e do espaço de armazenagem disponível. Os dados seguintes, representam o conjunto de vendas domésticas que foram executadas no primeiro semestre de 2021 no formato descrito.

Tabela 4.2 - Volume Vendas Domésticas Q1/Q2 - 2021

2021 - Q1/Q2	B2B	Valor €
Alemanha	Distribuidor	27 296 €
Holanda/Bélgica	Distribuidor	17 187 €
Croácia	Distribuidor	3 007 €
Eslovénia*	Distribuidor	4 237 €
França	Distribuidor	13 331 €
Estónia/Letónia	Distribuidor	8 830 €
Lituânia	Retalhista	15 569 €
Espanha/Portugal	Retalhista	47 710 €
Grécia	Distribuidor	7 637 €
Polónia	Distribuidor	5 392 €
República Checa/Eslováquia	Distribuidor	2 930 €
Sérvia	Retalhista	26 036 €
Total		179 162 €
* Mercado novo 2021		

No segundo semestre de 2021, a operação de stock vai continuar sediada na República Checa, com base na comunicação das necessidades dos parceiros, a previsão é que no segundo semestre se possa alcançar um volume de vendas de cerca de 215.670,00 €.

Tabela 4.3 - Volume Vendas Domésticas 2021

Mercados	B2B	FOB	Doméstico	Vendas Domestic Q1 & Q2 /21	Vendas Domestic Q3 & Q4 /21
Alemanha	Distribuidor	X	X	27 296 €	31 209 €
Holanda/Bélgica	Distribuidor	X	X	17 187 €	19 651 €
Bulgária	Retalhista	-	X	0 €	4 670 €
Croácia	Distribuidor	X	X	3 007 €	3 438 €
Dinamarca	Distribuidor	X	X	0 €	8 931 €
Estónia/Letónia	Distribuidor	-	X	8 830 €	10 095 €
Eslovénia*	Distribuidor	-	X	4 237 €	0 €
Espanha/Portugal	Retalhista	-	X	47 710 €	48 219 €
França	Distribuidor	X	X	13 331 €	15 242 €
Grécia	Distribuidor	-	X	7 637 €	8 732 €
Hungria/Roménia	Distribuidor	X	X	0 €	17 330 €
Lituânia	Retalhista	X	X	15 569 €	17 801 €
Polónia	Distribuidor	X	X	5 392 €	6 165 €
República Checa/Eslováquia	Distribuidor	X	X	2 930 €	3 350 €
Sérvia	Retalhista	-	X	26 036 €	20 838 €
* Mercado novo 2021	Total	394 832 €		179 162 €	215 670 €

Será interessante efetuar uma leitura em relação à proporção das vendas entre os mercados com distribuição e mercados com retalhistas. Apesar de o número de retalhistas ser inferior ao número de distribuidores, quando analisamos apenas a vertente doméstica, verifica-se que o volume de vendas a retalhistas é praticamente 50% do total das vendas domésticas.

4.4.4 Comunicação

A comunicação é feita essencialmente numa lógica *below the line* e com um formato 100% digital. Tal deve-se em primeiro lugar as características do consumidor alvo, este será maioritariamente urbano, moderno, com um grau de interação elevado ao nível das redes sociais e plataformas de comunicação digitais. Não obstante a relevância do ponto anterior, também existe uma limitação interna de recursos, que não permite (de momento) a implementação de uma política de comunicação mais completa e integrada.

De modo a poder comunicar de um modo mais objetivo e personalizado, há uma aposta forte em publicações promovidas (para aumentar o alcance) e não promovidas nas diferentes redes sociais. Foram estabelecidas parcerias com *bloggers* e influenciadores, de modo a potenciar o alcance da mensagem e aumentar a notoriedade da marca. Em ambos os casos, há uma intenção de reforçar a imagem e mensagem, com referências a elementos que promovam a identificação cultural e a ligação com o consumidor alvo.

CAPÍTULO 5

Estratégia Desenvolvimento e Implementação

Será necessário tomar as providências necessárias para que a partir de 2022, a operação seja transferida na totalidade para o novo armazém. De acordo com a ordem dos pontos definidos na metodologia, iremos começar por definir o plano completo de *stock* para 2022.

5.1. Plano de *Stock*

Vamos apresentar as diferentes fases da planificação do plano de *stock*, onde devemos considerar a data de submissão das ordens de produção, contabilização do período médio de produção (60 dias), processos de controlo de qualidade e consolidação de mercadorias, transporte intercontinental, e finalmente, o tempo necessário para processamento das ordens e colocação do produto no mercado.

Tabela 5.1 - Periodicidade Encomendas SS 2022

Periodicidade Encomendas						
Período	Colocação Ordens de Produção	Finalização Produções	Partida China	Chegada Europa	Mercado	Contentores
1#	out/21	dez/21*	jan/22	fev/22	mar/22	3 x 40'HC
2#	dez/21	mar/22*	abr/22	mai/22	jun/22	2 x 40 HC
3#	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	3 x 40'HC
4#	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	1 x 40'HC

* Feriado anual do ano novo chinês em 2022 é no dia 01/02. O período que antecede este período festivo é caracterizado pelo número elevado de produções a decorrer, como tal, as produções colocadas em out/21 e dez/21 só podem ser terminadas 90 dias e 120 dias depois respetivamente. Fora deste período, o prazo normal das produções são 60 dias

Cada um destes períodos têm o propósito de garantir abastecimentos de *stock* para momentos do ano com maior volume de vendas, o ciclo Primavera-Verão, o ciclo Outono (que deve estar alinhado com o início das atividades escolares) e início do ciclo Natalício, e finalmente o reforço do ciclo Natalício.

5.2. Localização Operação

Como foi indicado anteriormente, foram definidas 2 possíveis localizações para a nova operação. A primeira opção a considerar é a Europa Central, sendo que neste âmbito os países referência são a Alemanha e os Países Baixos, no qual podemos encontrar *hubs* logísticos associados aos portos de Roterdão e Hamburgo, com uma ampla oferta de operadores logísticos terceirizados. Outro argumento importante é a localização estratégica, uma vez que são pontos relativamente próximos de muitos dos mercados de distribuição. A segunda opção é Portugal, onde a intenção seria montar uma operação própria, sem recorrer a um operador logístico terceirizado e com uma estrutura de custos mais otimizada face à dimensão da operação.

Tabela 5.2 – Análise Localizações Armazém

Localizações	Vantagens	Desvantagens
Europa Central	<ul style="list-style-type: none">. Proximidade portos marítimos com maior tráfego, como por exemplo, Roterdão (Holanda), Bremen/Bremerhaven (Alemanha) e Hamburgo (Alemanha).. Localização central e preferencial face à proximidade da maioria dos mercados de distribuição.. Centros logísticos com vários operadores logísticos terceirizados	<ul style="list-style-type: none">. Custos altos praticados por operadores logísticos terceirizados.. Face à dimensão e características da operação, a maioria dos operadores não têm interesse em albergar a mesma.. Os operadores elegíveis a albergar a operação, apresentam custos fixos e variáveis altos.
Portugal	<ul style="list-style-type: none">. Localização sede fiscal.. Possibilidade de estabelecer uma operação com armazém próprio e uma estrutura de custos adaptada a dimensão da operação.. Proximidade vai permitir uma maior eficiência no processo de aferição de qualidade do produto e deteção de eventuais problemas.	<ul style="list-style-type: none">. Distância face à maioria dos mercados de distribuição, o que pode provocar um possível aumento dos custos logísticos por parte dos clientes.. Soluções para frete marítimo que sejam competitivas, face à alternativa de envio direto para um porto europeu com maior tráfego.

5.2.1. Meio Transporte

Até ao momento foi sempre adotada a via marítima para o transporte intercontinental, porém, em linha com a análise efetuada, vamos aferir se a via ferroviária pode ser uma alternativa viável. Foram solicitadas cotações para transporte de um contentor 40'HC entre China e Alemanha (os valores apresentados para a Alemanha são muito próximos dos valores para os Países Baixos, como tal, vamos apenas considerar os valores Alemanha), e também entre China e Portugal (uma vez que já existem rotas ferroviárias estabelecidas desde a China até Espanha).

O valor de transporte ferroviário de um contentor 40'HC para a Alemanha é superior a 20.893,00 €, com um tempo de trânsito total de 35 dias. Comparativamente, o valor de transporte do mesmo contentor para o porto de Bremen/Bremerhaven (Alemanha) varia entre 13.371,00 € e 15.043,00 €, com um tempo de trânsito idêntico à alternativa ferroviária. Para Portugal não foi apresentada nenhuma solução competitiva para o transporte ferroviário, logo, a solução ferroviária não é viável.

Antes de avançar, é importante analisar a razão que pode explicar a inviabilização do transporte ferroviário, e até o valor excessivo do transporte marítimo. No seguimento da pandemia Covid-19, houve um aumento significativo dos custos nas cadeias logísticas internacionais, independentemente do formato marítimo ou ferroviário. No contexto das trocas comerciais Ásia-Europa, os valores por frete marítimo em Outubro de 2020 estabeleceram um novo recorde de preços no Índice Mundial de Contentores (Notteboom et al., 2021). Os valores agora em análise foram retirados de cotações solicitadas no segundo semestre de 2021.

Uma vez que se irá manter a via marítima para o transporte intercontinental, será importante perceber se a alternativa do armazém em Portugal pode à partida ser um fator de exclusão em função dos valores apresentados. De modo a comparar com os valores indicativos para Alemanha, foram solicitadas cotações com transporte direto China – Portugal (Porto de Setúbal, Lisboa e Leixões), e transporte indireto com transbordo em Roterdão e posterior entrega em Portugal (para este último caso, é possível efetuar o despacho diretamente no porto de transbordo)

Tabela 5.3 - Análise Custos Fretes Marítimos

Frete Marítimo	Europa Central	Portugal	Portugal (Via Roterdão)
	14 207,00 €	11 574,00 €	11 821,00 €
Despesas Destino *	340,00 €	330,00 €	285,00 €
Despacho Importação	117,00 €	150,00 €	130,00 €
Tempo Trânsito	30 - 35 dias	30 - 32 dias	39 - 45 dias
Transporte Terrestre	-	190,00 €	160,00 €

* Inclui custos administrativos, inspeção, armazenamento, taxa *International Ship and Port Security* e taxa *Terminal Handling Charge*. Não inclui seguro.

Face aos valores apresentados, verifica-se que não existe uma desvantagem no custo do frete marítimo para Portugal, em relação à diferença no tempo de trânsito, esta pode ser colmatada com uma antecipação ao nível do planeamento.

5.2.2. Armazém

Foram efetuadas várias consultas a operadores logísticos terceirizados até ser apurada uma lista final, esta contempla 2 alternativas nos Países Baixos e uma alternativa na Alemanha. De modo a comparar o impacto de custo em cada um, procuramos simular o custo mensal da operação com a entrada dos 3 primeiros contentores 40'HC previstos no período 1 do plano de stock, bem como o respetivo processamento do primeiro grupo de ordens.

Os 3 primeiros contentores vão ser organizados de modo a colocar a disposição dos parceiros, todos os artigos que estão previstos no plano de stock que foi delineado. Como já foi indicado, foi utilizado um critério de seleção de acordo com a percentagem de vendas atuais por categoria. A exceção são as *longboards* e *skateboards*, uma vez que a quantidade definida não está associada à percentagem de vendas, mas sim à decisão de reforçar esta categoria em particular, de modo a antecipar o aumento de procura que é esperado.

Tabela 5.4 - Plano *Stock* 2022 - Período 1

Gama	Produção	Linha	Modelo	Quantidade Unidades	Embalagem Terciária	Metro Cúbico/ Embalagem Terciária	Total Metros Cúbico	Euro Palete 1,80 mts altura
<i>Caster Boards</i>	Ningbo	WR	ABT	450	225	0,062	13,95	16
	Ningbo	WO	RAD	400	200	0,068	13,6	14
	Ningbo	WO	PRO	400	200	0,068	13,6	14
	Ningbo	WLX	SNK	300	150	0,068	10,2	4
<i>Longboards</i>	Ningbo	39' CV	WLF	400	200	0,041	8,2	6
	Ningbo	40' PIN	ROL	250	125	0,041	5,125	4
	Ningbo	36' CK	STR	500	250	0,039	9,75	7
	Ningbo	36' CK	RUM	400	200	0,039	7,8	6
<i>Skateboards Cruisers</i>	Ningbo	31' SK	CAN	400	100	0,059	5,86	7
	Ningbo	31' SK	HDA	400	100	0,059	5,86	7
	Ningbo	28'	WHS	350	175	0,02	3,5	3
<i>Urban Scooters</i>	Yantian	XP	BUT	250	125	0,0946	11,825	8
	Yantian	XPA	FAL	250	125	0,0946	11,825	8
	Yantian	145	EPK	252	42	0,121765	5,11413	7
	Ningbo	U20	DIO	400	100	0,137904	13,7904	50
<i>Stunt Scooters</i>	Ningbo	TRI	BLG	500	125	0,095	11,875	8
	Ningbo	TOR	ARM	500	125	0,108	13,5	13
	Ningbo	TOR	BCK	500	125	0,108	13,5	13
	Yantian	BNT	REW	400	100	0,130	13	13
	Yantian	RPR	BLG	400	100	0,130	13	13
3 x 40'HC / 20 SKU's				7702	2892		205	220

O intuito será precisamente simular os custos de entrada desta carga em cada um dos armazéns em estudo, bem como o custo de processamento de um número de ordens pendentes que se espera que possam sair no decurso do primeiro mês. Este número de ordens foi apurado de acordo com a experiência mais recente da operação na República Checa.

Para o primeiro mês em B2B, espera-se um total de 8 ordens, cada ordem deve ter em média 8 euro paletes e um total de 6 SKU's. Não foi apresentado nenhum cenário de ordens B2C, uma vez que o volume atual é residual e essa operação já decorre a partir de Portugal.

Os dados seguintes representam o apuramento de custos para as 3 alternativas de armazém que foram selecionadas. Foi ainda realizado o apuramento de custos, sob a mesmas condições, para o armazém anterior localizado em Roterdão.

Tabela 5.5 - Apuramento Custos Mensais por Armazém

Valor Mensal - Armazéns	Países Baixos 1#	Países Baixos 2#	Alemanha	Operador Roterdão
Inbound				
Receção por Contentor	585 €	328 €	12 €	645 €
Receção Embalagem Ter.	578 €	839 €	1 504 €	0 €
Paletização	715 €	638 €	880 €	583 €
Proteção por palete	-	880 €	-	-
Inventariação	-	-	4 €	440 €
Transporte Porto - Armazém	1 575 €	900 €	1 014 €	1 275 €
Total Inbound	3 453 €	3 584 €	3 413 €	2 943 €
Armazenamento				
Euro palete 1,80 mts	2 200 €	2 090 €	1 848 €	2 860 €
Outbound B2B				
Taxas Ordens	36 €	1 €	72 €	68 €
Picking por palete/sku	132 €	154 €	216 €	168 €
Paletes Ordens	1 210 €	640 €	544 €	544 €
Etiqueta por paletes	-	13 €	83 €	64 €
Carregamentos	-	-	10 €	0 €
Total Inbound	1 378 €	808 €	924 €	844 €
Serviços Informáticos				
Processamento Ordens	149 €	110 €	120 €	125 €
Gestão Inventário	-	-	323 €	-
Total Mensal	7 180 €	6 592 €	6 628 €	6 772 €

Em função dos dados apresentados, verifica-se que qualquer nova solução proveniente de um operador logístico terceirizado, não iria representar uma melhoria significativa face à solução que estava implementada anteriormente. Acresce o facto de o custo dos fretes marítimos atuais serem significativamente mais altos do que os que estavam a ser praticados quando a operação estava sediada em Roterdão. Como tal, o incremento de custo no produto resultante do processo de transporte, vai colocar ainda mais pressão na gestão das margens.

5.2.3. Impacto Rede de Distribuição

Antes de validar a opção da operação própria em Portugal, há uma outra análise que é necessária e que vai refletir a perspetiva dos parceiros. Será necessário apurar se o custo de recolha/entrega da carga em Portugal, representa ou não um incremento significativo face ao cenário da recolha/entrega na Europa Central.

Foi utilizado o mesmo critério para simular uma ordem tipo, com base nesta, avaliou-se qual o impacto de envio para diferentes mercados alvo a partir de 2 localizações diferentes

Tabela 5.6 - Custo Transporte 8 Paletes/Mercado

Custo Transporte 8 Euro Paletes/8 SKU's		Mercados Destino						
Incoterm	Armazém	Alemanha	Dinamarca	Espanha	Estónia	França	Países Baixos	Rep. Checa
Ex Works	Países Baixos	813 €	813 €	960 €	840 €	740 €	-	797 €
Ex Works	Portugal	680 €	1 426 €	413 €	1 571 €	553 €	600 €	720 €

Como seria de esperar, os resultados refletem uma realidade mista, alguns mercados são beneficiados pela proximidade com o ponto de recolha e outros naturalmente penalizados.

Se excluirmos o caso da recolha e entrega nos Países Baixos e analisarmos apenas os restantes 6 casos, verifica-se que a entrega/recolha a partir de Portugal apresenta valores mais competitivos em 4 mercados, enquanto a entrega/recolha a partir dos Países Baixos é mais competitiva em 2 mercados.

Mais uma vez, não há nada nesta leitura que à partida possa excluir diretamente a opção da operação própria em Portugal. Caso esta acabe por ser validada, será interessante apurar se há possibilidade de trabalhar uma oferta mais competitiva para os mercados que possam ficar numa posição vulnerável em termos de custos logísticos.

Podemos agora avaliar e comparar, qual o impacto de implementar uma operação própria em Portugal, para o qual são necessários recursos e meios.

5.3. Requisitos de Implementação

Foi escolhido um armazém para albergar a operação com um espaço útil de 1000 m² localizado na zona de Mafra. Adicionalmente, foi elaborado um plano de investimento para aquisição de equipamentos operacionais. Este investimento será suportado por capital próprio, que por sua vez, também vai providenciar a liquidez necessária para as despesas de arranque da operação, período no qual o stock ainda não está disponível e não é possível realizar vendas.

Tabela 5.7 - Mapa de Investimentos

Mapa Investimentos							
Ativos Fixos Tangíveis	2022	2022	2023	2024	2025	2026	Total
Empilhador	2 500 €	-	-	5 000 €	-	-	7 500 €
Porta Paletes	800 €	-	-	2 400 €	-	-	3 200 €
Racks (4 Euro Paletes) x 72	18 000 €	-	-	18 000 €	-	-	36 000 €
Euro Paletes x 400	2 000 €	-	-	2 000 €	-	-	4 000 €
Wrap Paleta	1 800 €	-	-	1 800 €	-	-	3 600 €
Total EUR	25 100 €	0 €	0 €	29 200 €	0 €	0 €	54 300 €

CAPÍTULO 6

Avaliação Financeira

6.1. Pressupostos

De modo a realizar a análise de viabilidade económico financeira, foram utilizados os seguintes pressupostos:

Tabela 6.1 – Mapa Pressupostos

Pressupostos	
Prazo Médio Recebimentos Retalhistas (Meses)	1
Prazo Médio Recebimentos Distribuidores (Meses)	0
Prazo Médio de Pagamentos (Meses)	1,5
Prazo Pagamento IVA (Meses)	3
Taxa de IVA	23%
Taxa Segurança Social (Entidade)	23,75%
Taxa Segurança Social (Pessoal)	11%
Taxa IRC	22,5%
Taxa IRS	11,4%
Taxa de Câmbio USD - EUR	0,8357

Foi elaborado um modelo para a projeção das vendas da operação de stock doméstico em 2022 e os anos seguintes. De um modo geral, a expectativa é que possa haver um crescimento de cerca de 33% no volume de vendas domésticas de 2022, face ao valor final de 2021.

Para a elaboração deste modelo, foram consideradas diferentes fontes de informação, em primeiro lugar o histórico das vendas domésticas, em particular os valores de 2021 que representam o valor mais fidedigno. O abastecimento de stock que ocorreu durante o primeiro semestre de 2021, foi definido com base nas projeções de ordens de compra apresentadas pelos parceiros. Com base nesta informação, foi elaborado um plano de stock com modelos e quantidades suficientemente robustas para executar as ordens que já estavam previstas, e ainda fomentar o crescimento de novas oportunidades de negócio.

Uma vez disponível na Europa, as quantidades de *stock* foram insuficientes para dar resposta ao nível de procura, este problema foi mais evidente no caso dos retalhistas, uma vez

que estes acabaram por reforçar os pedidos iniciais. Consequentemente, a capacidade adicional esgotou-se e não foi possível responder a todas as solicitações. Apesar do reforço que foi feito no plano de stock do segundo semestre, a previsão é que as quantidades transportadas podem novamente ficar aquém do nível de procura.

Em função desta situação, o planeamento para 2022 prevê tal como no ano anterior as projeções de vendas partilhadas pelos parceiros, grande parte do crescimento registado advém desses dados. Porém, de modo a evitar situações de falta de produto no mercado, o planeamento também prevê um reforço adicional das quantidades, sendo que a maior periodicidade de carregamentos também vai permitir um ajuste caso seja necessário.

Um segundo argumento que contribuiu para a elaboração do modelo de vendas, é a previsão de aumento de procura na categoria dos *longboards* e *skateboards*. Este efeito já foi visível ao longo do primeiro semestre de 2021, os pedidos do segundo semestre confirmaram esta tendência.

Finalmente, um terceiro e último argumento está relacionado com a maior preponderância assumida pelos retalhistas nas vendas domésticas, este comportamento está alinhado com as temáticas da partilha de risco e gestão de inventário.

Tabela 6.2 - Modelo Vendas e Taxa Crescimento

Mercados	B2B	Doméstico / 21	Doméstico / 22	Doméstico / 23	Doméstico / 24	Doméstico / 25	Doméstico / 26
Alemanha	Distribuidor	58 505 €	73 131 €	88 975 €	100 219 €	108 862 €	114 249 €
Holanda/Bélgica	Distribuidor	36 838 €	46 047 €	59 801 €	74 752 €	81 702 €	89 572 €
Bulgária	Retalhista	4 670 €	5 838 €	7 581 €	9 476 €	12 372 €	13 609 €
Croácia	Distribuidor	6 444 €	7 733 €	10 043 €	12 554 €	15 064 €	16 571 €
Dinamarca	Distribuidor	8 931 €	11 163 €	14 498 €	18 122 €	21 746 €	23 921 €
Estónia/Letónia	Distribuidor	18 925 €	23 656 €	30 722 €	38 403 €	46 083 €	50 692 €
Eslovénia*	Distribuidor	4 237 €	6 144 €	7 979 €	9 973 €	11 968 €	13 165 €
Espanha/Portugal	Retalhista	95 929 €	128 579 €	160 986 €	201 233 €	249 479 €	277 827 €
França	Distribuidor	28 573 €	35 717 €	42 385 €	52 981 €	63 578 €	69 935 €
Grécia	Distribuidor	16 369 €	19 643 €	25 510 €	31 888 €	38 266 €	42 092 €
Hungria/Roménia	Distribuidor	17 330 €	21 663 €	28 133 €	35 166 €	42 200 €	46 420 €
Lituânia	Retalhista	33 370 €	44 549 €	57 856 €	72 320 €	86 784 €	95 863 €
Polónia	Distribuidor	11 557 €	14 446 €	18 761 €	23 452 €	28 142 €	30 956 €
República Checa/Eslováquia	Distribuidor	6 280 €	7 850 €	10 195 €	12 744 €	15 292 €	16 821 €
Sérvia	Retalhista	46 874 €	62 577 €	81 269 €	104 586 €	127 903 €	142 693 €
Mercado Novos 22	Retalhista	0 €	16 000 €	20 779 €	25 974 €	31 169 €	34 286 €
Mercado Novos 23	Retalhista	0 €	0 €	16 000 €	20 000 €	24 000 €	26 400 €
Mercado Novos 24	Retalhista	0 €	0 €	0 €	8 000 €	9 600 €	10 560 €
Mercado Novos 25	Retalhista	0 €	0 €	0 €	0 €	8 000 €	8 800 €
* Mercado novo 2021	Total	394 832 €	524 735 €	681 474 €	851 842 €	1 022 211 €	1 124 432 €
Taxa de Crescimento %		-	33%	30%	25%	20%	10%

O apuramento completo do valor das compras, requer um levantamento de todos os elementos ao longo da cadeia de abastecimento que vão contribuir para o custo das mercadorias. Para o plano de 2022, foi efetuada uma decomposição de todos estes elementos de modo a refletir a contribuição de cada um.

Tabela 6.3 - Decomposição Plano de Compras 2022

Decomposição Compras 2022								
Período	Custo Ordem	Controlo Qualidade	Inland*	Transporte Marítimo	Taxas Aduaneiras**	Despesas Locais + Despacho***	Transporte Terrestre	Compras 2022
1#	123 832 €	1 120 €	210 €	35 462 €	1 605 €	1 245 €	480 €	163 953 €
2#	85 292 €	728 €	406 €	23 641 €	1 075 €	830 €	320 €	112 292 €
3#	123 832 €	1 120 €	210 €	35 462 €	1 605 €	1 245 €	480 €	163 953 €
4#	44 333 €	392 €	0 €	11 821 €	881 €	415 €	160 €	58 001 €
* Consolidação Terrestre Cargas China ** HS Code 95069990 - 2,70% / HS Code 95030010 - 0,00% *** Inclui custos administrativos, inspeção, armazenamento, taxa <i>International Ship and Port Security</i> e taxa <i>Terminal Handling Charge</i> . Não inclui seguro.							Total	498 200 €

Vamos agora olhar especificamente para o valor de cada produto após contabilização de todos os custos da cadeia de abastecimento.

Tabela 6.4 - Valor Unitário Compras

Categoria Produto	Modelo	Quantidade	Valor	Compras
Caster Boards	WR	1900	25,17 €	47 818 €
	WO	2100	19,75 €	41 481 €
	WLX	600	18,70 €	11 217 €
Urban Scooters	XP	800	24,56 €	19 645 €
	XPA	750	29,50 €	22 121 €
	145	708	17,89 €	12 667 €
	U20	800	18,92 €	15 139 €
Stunt Scooters	TRI	1800	17,89 €	32 200 €
	TOR	2800	21,07 €	58 993 €
	BNT	1152	30,73 €	35 405 €
	RPR	1152	34,24 €	39 448 €
Longboards	40'	500	20,29 €	10 147 €
	39'	1800	20,15 €	36 262 €
	36'	2800	18,86 €	52 801 €
Skateboards/ Cruisers	31'SK	2400	16,83 €	40 381 €
	28	1400	16,05 €	22 475 €
Total		23462	-	498 200 €

Foi elaborado um plano de vendas referente a 2022, com a devida separação entre o grupo de distribuidores e retalhistas. Será possível alcançar uma margem bruta de vendas ligeiramente superior a 30%.

Tabela 6.5 - Vendas 2022 Distribuidores e Retalhistas

Categoria Produto	Modelo	Quantidade	CMVMC	Vendas B2B Distribuidores	Vendas B2B Retalhistas
Caster Boards	WR	1200	30 189 €	8 637 €	40 305 €
	WO	1689	33 367 €	21 116 €	25 761 €
	WLX	510	9 533 €	12 748 €	-
Urban Scooters	XP	664	16 297 €	10 785 €	12 610 €
	XPA	460	13 581 €	18 417 €	-
	145	607	10 864 €	14 270 €	-
	U20	718	13 581 €	1 579 €	16 147 €
Stunt Scooters	TRI	1581	28 277 €	18 968 €	20 944 €
	TOR	2088	43 986 €	29 958 €	31 315 €
	BNT	589	18 097 €	12 366 €	12 807 €
	RPR	528	18 097 €	12 552 €	13 080 €
Longboards	40'	353	7 166 €	12 005 €	-
	39'	1280	25 797 €	43 537 €	-
	36'	2128	40 128 €	16 917 €	45 432 €
Skateboards/ Cruisers	31'SK	2036	34 249 €	13 130 €	31 348 €
	28	1244	19 979 €	5 600 €	22 401 €
Total		17675	363 187 €	524 735 €	

6.2. Análise Financeira

Após a identificação dos investimentos a serem realizados, iremos efetuar os cálculos das respectivas amortizações para cada um dos ativos.

Tabela 6.6 - Mapa de Amortizações

Mapa Amortizações							
Equipamentos	Valor Aquisição	2022	2023	2024	2025	2026	Amortizações Ac.
Empilhador	2 500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	2 500 €
Empilhador	5 000 €	-	-	1 000 €	1 000 €	1 000 €	3 000 €
Porta Paletes	800 €	160 €	160 €	160 €	160 €	160 €	800 €
Porta Paletes	2 400 €	-	-	480 €	480 €	480 €	1 440 €
Racks (4 Euro Paletes) x 72	18 000 €	2 570 €	2 570 €	2 570 €	2 570 €	2 570 €	12 852 €
Racks (4 Euro Paletes) x 72	18 000 €	-	-	2 570 €	2 570 €	2 570 €	7 711 €
Euro Paletes x 400	2 000 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	2 000 €
Euro Paletes x 400	2 000 €	-	-	400 €	400 €	400 €	1 200 €
Wrap Palete	1 800 €	600 €	600 €	600 €			1 800 €
Wrap Palete	1 800 €	-	-	600 €	600 €	600 €	1 800 €
Total EUR	54 300 €	4 230 €	4 230 €	9 281 €	8 681 €	8 681 €	35 103 €

O cálculo dos fornecimentos e serviços externos inclui a rubrica de subcontratos *outsourcing*, esta é referente à contratação temporária de pessoal que vai auxiliar a operação no

momento da entrada dos contentores em armazém, nomeadamente no processo de descarregamento, contagem e organização em paletes.

Ainda nos fornecimentos e serviços externos, na rúbrica de serviços especializados vamos encontrar o Street Surfing *shared services*. Este custo corresponde aos serviços complementares providenciados à operação pela Street Surfing, por exemplo, contabilidade, recursos humanos, processamento de ordens e coordenação logística. Neste valor também está incluído a cedência de equipamento informático e administrativo da Street Surfing para a operação. Este valor fixo é definido por um critério de alocação de 9% do total de custos de pessoal e equipamento da estrutura principal da Street Surfing. Este será o único valor fixo, em todas as outras rúbricas foi aplicado um incremento anual de 3% ao preço dos serviços

Tabela 6.7 - Mapa de Fornecimentos e Serviços Externos

Fornecimentos e Serviços Externos		Taxa IVA	Nº Meses	Valor Mensal	2022	2023	2024	2025	2026
Serviços Especializados	Segurança	23%	12	150 €	1 800 €	1 854 €	1 910 €	1 967 €	2 026 €
	SS <i>Shared Services</i>	23%	12	1 730 €	20 754 €	20 754 €	20 754 €	20 754 €	20 754 €
Energia e Fluidos	Água	6%	12	30 €	360 €	371 €	382 €	393 €	405 €
	Eletricidade	23%	12	320 €	3 840 €	3 955 €	4 074 €	4 196 €	4 322 €
Serviços Diversos	Renda	23%	12	1 600 €	19 200 €	19 776 €	20 369 €	20 980 €	21 610 €
	Comunicação	23%	12	53 €	636 €	655 €	675 €	695 €	716 €
	Seguro	23%	12	120 €	1 440 €	1 483 €	1 528 €	1 574 €	1 621 €
Subcontratos	<i>Outsourcing</i>	23%	4	500 €	2 000 €	2 060 €	2 122 €	2 185 €	2 251 €
Total					50 030 €	50 908 €	51 813 €	52 745 €	53 704 €

Vão ser contratados dois técnicos operacionais a tempo inteiro, o salário base destes vai ser sujeito a um incremento anual de 3%. De seguida vamos efetuar o apuramento da rúbrica estado, com a contabilização dos valores de Segurança Social, IRS e IVA.

Tabela 6.8 - Apuramento Rúbrica Estado

Apuramento Rúbrica Estado		2022	2023	2024	2025	2026
IVA Liquidado		0	0	0	0	0
IVA Dedutível	FSE's	11446	11646	11852	12064	12283
	Equipamentos	5773	0	6716	0	0
Saldo IVA em Dívida		-4305	-2911	-4642	-3016	-3071
Massa Salarial Anual		27300	28119	28963	29831	30726
Segurança Social Empresa		6484	6678	6879	7085	7298
Segurança Social Trabalhadores		3003	3093	3186	3281	3380
Saldo SS em Dívida		791	814	839	864	890
Retenção IRS		3112	3206	3302	3401	3503
Saldo em Dívida IRS		259	267	275	283	292

Relativamente ao regime de IVA, as vendas de stock doméstico da Street Surfing têm como destinatários, distribuidores ou retalhistas sediados em outros estados-membros. De acordo com o artigo 14º, nº1, a), e artigo 16º do Regime de IVA nas transações intracomunitárias, a Street Surfing beneficia da isenção do imposto nas transmissões e importações.

Uma vez apurado o volume de vendas e os fornecimentos e serviços externos, vamos aferir quais as Necessidades em Fundo de Maneio. Este cálculo é obtido pela diferença entre as necessidades cíclicas e os recursos cíclicos resultantes da exploração.

Tabela 6.9 - Mapa Necessidades Fundo de Maneio

Necessidades Fundo Maneio		2022	2023	2024	2025	2026
Necessidades de Exploração	Clientes	0	0	0	0	0
	Inventários	135 012	175 341	219 176	263 011	289 312
	Caixa	4 374	4 474	4 577	4 683	4 793
Total Necessidades Exploração		139 386	179 815	223 753	267 694	294 105
Recursos de Exploração	Fornecedores	5 128	5 218	5 311	5 406	5 505
	Estado	-3 255	-1 830	-3 528	-1 869	-1 889
Total Recursos Exploração		1 873	3 388	1 783	3 537	3 616
Necessidades Fundo Maneio		137 513	176 426	221 970	264 157	290 489
Investimento Fundo Maneio		137 513	38 914	45 544	42 187	26 332

Segue-se a apresentação da demonstração de resultados provisional para a operação que se pretende implementar.

Tabela 6.10 - Demonstração Resultados Provisional

Demonstração Resultados	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas	524 735	681 474	851 842	1 022 211	1 124 432
CMVMC	363 187	471 671	589 589	707 507	778 258
Margem Bruta das Vendas	161 548	209 803	262 253	314 704	346 174
Fornecimentos e Serviços Externos	50 030	50 908	51 813	52 745	53 704
Gastos com Pessoal	37 446	38 570	39 727	40 918	42 146
EBITDA	74 072	120 325	170 714	221 041	250 324
Depreciações e Amortizações	4 230	4 230	9 281	8 681	8 681
EBIT	69 842	116 094	161 433	212 360	241 643
Imposto sobre Lucros	16 666	25 268	35 850	46 419	52 568
Resultado Líquido Período	53 175	90 826	125 583	165 941	189 075

A operação gera um resultado líquido positivo a partir do primeiro ano, no último ano em análise, o resultado é de 189.075 €. Perante os resultados apresentados, a solução da operação doméstica de *stock* em Portugal parece ser viável, será ainda necessário efetuar os cálculos dos

indicadores de avaliação. Contudo, antes de avançar, será necessário perceber se estamos perante uma melhoria efetiva face à alternativa da operação na Europa Central.

Para realizar esta análise, recuperou-se aquela que era a solução mais competitiva para o estabelecimento da operação na Europa Central, o armazém Países Baixos 2#. Na análise anterior, foi utilizado como cenário para a simulação de custos operacionais, o mês de entrada dos 3 primeiros contentores 40'HC. Como tal, iremos agora simular os custos para o resto do ano, incluindo os custos de entrada dos restantes 6 contentores. Para os primeiros 3 contentores, estimou-se um total de 220 euro paletes, durante o resto do ano, o número total de paletes em armazém poderá chegar a um número máximo de 240 euro paletes.

Tabela 6.11 - Decomposição Plano de Compras 2022 - Armazém Países Baixos 2#

Decomposição Compras 2022 - Armazém Países Baixos 2#								
Período	Custo Ordem	Controlo Qualidade	Inland*	Transporte Marítimo	Taxas Aduaneiras**	Despesas Locais + Despacho***	Transporte Terrestre	Compras 2022
1#	123 832 €	1 120 €	210 €	42 621 €	1 605 €	1 245 €	480 €	171 113 €
2#	85 292 €	728 €	406 €	28 414 €	1 075 €	830 €	320 €	117 065 €
3#	123 832 €	1 120 €	210 €	42 621 €	1 605 €	1 245 €	480 €	171 113 €
4#	44 333 €	392 €	0 €	14 207 €	881 €	415 €	160 €	60 387 €
* Consolidação Terrestre Cargas China ** HS Code 95069990 - 2,70% / HS Code 95030010 - 0,00% *** Inclui custos administrativos, inspeção, armazenamento, taxa International Ship and Port Security e taxa Terminal Handling Charge. Não inclui seguro.							Total	519 677 €

De modo a elaborar um modelo que projete os custos do armazém nos Países Baixos nos anos seguintes, vamos trabalhar as variáveis de custo mais penalizadores do operador 3PL, o custo da armazenagem por palete e os custos de entrada e processamento dos contentores (nos meses em que tal acontece). Em relação ao processamento das ordens, foi definido um critério com base no próprio fluxo de ordens do armazém na República Checa.

Os únicos meses sem qualquer ordem foram Janeiro e Dezembro, ao longo dos restantes meses, foi aplicado um critério em que há um maior número de ordens nos meses de chegada contentores, e um menor número de ordens nos restantes. No primeiro ano, para as ordens executadas nos 4 meses em que há entrada de contentores, o número médio de ordens e paletes por ordem é 8, no segundo ano é 10, e no terceiro ano e seguintes é 12. Para os restantes 6 meses do primeiro ano, o número médio de ordens e paletes por ordem é 5, no segundo ano é 7, e no terceiro ano e seguintes é 9. Com o aumento do volume de compras nos anos seguintes, os custos variáveis da armazenagem por palete são especialmente relevantes, segue-se o modelo de projeção.

Tabela 6.12 - Demonstração Resultados Armazém Países Baixos 2#

Demonstração Resultados Armazém Países Baixos 2#					
	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas	524 735	681 474	851 842	1 022 211	1 124 432
CMVMC	379 364	492 681	615 851	739 021	812 923
Margem Bruta das Vendas	145 371	188 793	235 992	283 190	311 509
Fornecimentos e Serviços Externos	32 754	46 900	51 320	59 866	64 820
Gastos com Pessoal					
EBITDA	112 617	141 893	184 672	223 324	246 689
Depreciações e Amortizações					
EBIT	112 617	141 893	184 672	223 324	246 689
Imposto sobre Lucros	25 339	31 926	41 551	50 248	55 505
Resultado Líquido Países Baixos 2#	87 278	109 967	143 121	173 076	191 184
Número de Contedores Ano	9	10	11	14	15
Número Médio Paletes Ano	134	190	220	265	302
Resultado Líquido Portugal	53 175	90 826	125 583	165 941	189 075
△	34 103	19 141	17 537	7 134	2 109

Se analisarmos apenas o resultado líquido do período em 2022, a conclusão imediata pode ser que a operação nos Países Baixos é a melhor opção. Porém, ao analisarmos os anos seguintes, verifica-se que a diferença de resultados entre as operações vai reduzindo progressivamente, e a tendência de futuro será a operação em Portugal apresentar-se como a melhor opção.

Esta inversão deve-se à diluição progressiva dos custos fixos associados à operação em Portugal, enquanto nos Países Baixos, o aumento dos volumes vai incrementar os custos variáveis, em particular os de armazenagem.

Face à esta leitura, a opção por parte da Street Surfing será avançar para os cálculos dos indicadores de avaliação e validar o projeto da operação em Portugal. Vamos agora passar ao cálculo e projeção dos *cash flows* do projeto.

Tabela 6.13 - Mapa *Cash Flows* Projeto

<i>Cash Flows</i> Projeto						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
EBIT	0	69 842	116 094	161 433	212 360	241 643
Imposto sobre EBIT	0	15 714	26 121	36 322	47 781	54 370
NOPLAT	0	54 127	89 973	125 111	164 579	187 273
Amortizações	0	4 230	4 230	9 281	8 681	8 681
<i>Cash Flow</i> Operacional	0	58 358	94 203	134 391	173 260	195 954
Total Recursos	0	58 358	94 203	134 391	173 260	195 954
Investimento Capital Fixo	25 100		0	29 200	0	0
Fundo Maneio	0	137 513	38 914	45 544	42 187	26 332
Total Necessidades	25 100	137 513	38 914	74 744	42 187	26 332
<i>Cash Flows</i> Projeto	-25 100	-79 155	55 290	59 648	131 073	169 622
<i>Cash Flows</i> Acumulado	-25 100	-104 255	-48 965	10 682	141 755	311 377

Investimento de 25.100,00 €, gera um *cash flow* positivo em 2023 e um *cash flow* acumulado positivo em 2024, altura em que se dá novo investimento em equipamentos. Iremos de seguida calcular os indicadores de avaliação para o projeto em causa

Tabela 6.14 - Mapa Avaliação Projeto

	Indicadores Avaliação					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<i>Cash Flows</i> Atualizados	-25 100	-74 331	48 756	49 393	101 925	123 862
<i>Cash Flows</i> Atualizados Acumulados	-25 100	-99 431	-50 675	-1 282	100 642	224 504
WACC	6,49%	6,49%	6,49%	6,49%	6,49%	6,49%
% Capital Próprio	100,00%	Indicadores Avaliação Projeto				
Taxa Custo do Capital Próprio	6,49%	VAL	224 504 €			
Taxa de Juro sem Risco (rf)	0,4%	TIR	58%			
Prémio Risco Mercado (PRM)	7%	IRP	5,6			
Beta Empresa	0,87%	PRI	3,013			

6.3. Conclusões

Podemos concluir que o *payback* do projeto é de 3 anos, é possível recuperar o investimento realizado, cobrir a remuneração mínima exigida e ainda gerar um excedente de 224.504,27 €. Por último, a índice de rentabilidade do projeto é superior a 1.

Resta realizar as análises de sensibilidade, no qual iremos alterar variáveis do projeto de modo a avaliar qual o impacto. Em função da relevância dada neste projeto aos temas do custo dos transportes internacionais e custos dos produtos na China, vamos realizar as análises de

sensibilidade com foco nestes temas. No cenário B, vamos simular um aumento do custo dos fretes marítimos em 30%, no cenário C vamos aplicar os mesmos 30% de incremento no custo do frete marítimo, e ainda 15% no preço dos produtos adquiridos na China. Por último, em função dos resultados obtidos no cenário C, vamos efetuar um ajuste através de um incremento de 10% nos preços de venda aos parceiros. Os detalhes e demonstrações para cada um destes cenários pode ser consultado nos anexos.

Tabela 6.15 - Mapa Avaliação Cenários Sensibilidade

Resumo e Indicadores Cenários Sensibilidade		2021	2022	2023	2024	2025	2026
Cenário B:	NOPLAT	0	35 685	66 022	95 172	128 652	147 754
	Cash Flow Atualizados	-25 100	-99 957	25 305	22 223	71 754	93 745
Aumento Custo Frete Marítimo 30%	Cash Flow Atualizados Acumulados	-25 100	-125 057	-99 752	-77 529	-5 775	87 970
	WACC	6,49%	Margem Bruta de Vendas 26% Cash Flow Positivo em 2023, cash flow acumulado positivo em 2025 Payback do Projeto 4 anos Investimento é recuperado, remuneração mínima exigida garantida Excedente de 87.970,23 € Índice de Rentabilidade do Projeto superior a 1				
	VAL	87 970,23 €					
	TIR	26%					
	IRP	2,8					
	PRI	4,062					
Cenário C:	NOPLAT	0	3 400	24 094	42 761	65 760	78 572
	Cash Flow Atualizados	-25 100	-144 344	-16 191	-25 341	18 938	41 024
Aumento Custo Frete Marítimo 30% Aumento Preço Aquisição Produtos China 15%	Cash Flow Atualizados Acumulados	-25 100	-169 444	-185 635	-210 975	-192 037	-151 013
	WACC	6,49%	Margem Bruta de Vendas 18% Cash Flow Positivo em 2025, cash flow acumulado positivo não é alcançado no período do projeto Payback do Projeto não é alcançado no período do projeto Investimento não recuperado no período do projeto VAL negativo de - 151.012,96 € Índice de Rentabilidade do Projeto inferior a 1				
	VAL	-151 012,96 €					
	TIR	-26%					
	IRP	-2,1					
	PRI	-					
Cenário D:	NOPLAT	0	43 415	75 748	107 173	142 898	163 424
	Cash Flow Atualizados	-25 100	-106 767	29 743	28 268	79 209	103 068
Aumento Custo Frete Marítimo 30% Aumento Preço de Aquisição Produtos China 15% Aumento Preço de Venda 10%	Cash Flow Atualizados Acumulados	-25 100	-131 867	-102 124	-73 856	5 353	108 421
	WACC	6,49%	Margem Bruta de Vendas 26% Cash Flow Positivo em 2023, cash flow acumulado positivo em 2025 Payback do Projeto 4 anos Investimento é recuperado, remuneração mínima exigida garantida Excedente de 108.420,87 € Índice de Rentabilidade do Projeto superior a 1				
	VAL	108 420,87 €					
	TIR	29%					
	IRP	3,2					
	PRI	3,932					

O cenário C é aquele que inviabiliza o projeto, porém, a retificação necessária ao nível dos preços de venda no cenário D viabiliza o projeto.

Em função dos resultados obtidos, a decisão será avançar com a instalação da operação de stock doméstico da Street Surfing em Portugal.

Referências Bibliográficas

- Chen, X., Zhu, X., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2017). Game-Theoretic Comparison Approach for Intercontinental Container Transportation: A Case between China and Europe with the B&R Initiative. *Journal of Advanced Transportation*, 2017. <https://doi.org/10.1155/2017/3128372>
- Company, M. &. (2021). *Sporting Goods 2021*.
- deloitte_sports-retail-survey-2020.pdf*. (n.d.).
- Deloitte GmbH. (2018). Sports Retail Study 2018 Findings from a German consumer survey. *Deloitte GmbH*, 36. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/Deloitte_Sportmarktstudie2018.pdf
- El Fadil, J., & St-Pierre, J. (2016). Analysis and management of risks associated with outsourcing in China: The experience of seven Canadian firms. *Strategic Outsourcing*, 9(2), 218–242. <https://doi.org/10.1108/SO-08-2015-0018>
- EPRS. (2020). Demographic Outlook for the European Union 2020. In *EPRS - European Parliamentary Research Service* (Issue March). <http://www.europarl.europa.eu/thinktank>
- European Central Bank. (2021). *ECB staff macroeconomic projections for the euro area. March 2021*, 1–5. <http://www.ecb.int/pub/pdf/other/ecbstaffprojections201209en.pdf>
- European Commission. (2019). *The European Union - What it is and what it does*. <https://doi.org/10.2775/41083>
- European Commission. (2019). Education and training monitor 2019 - Spain. *Education and Training Monitor*, 2.
- European Commission. (2020). Employment and social developments in Europe 2011. *Publications Office of the European Union*, December, 286. <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Employment+and+Social+Developments+in+Europe+2011#0%5Cnhttp://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Employment+and+social+developments+in+Europe+2011#0>
- European Commission. (2021). *Spring 2021 Economic Forecast: Rolling up sleeves* (Vol. 8014, Issue May). <https://doi.org/10.2765/66679>

- Fernie, J., Sparks, L., & McKinnon, A. C. (2010). Retail logistics in the UK: Past, present and future. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 38(11), 894–914. <https://doi.org/10.1108/09590551011085975>
- Ferrari, C., & Tei, A. (2020). Effects of BRI strategy on Mediterranean shipping transport. *Journal of Shipping and Trade*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/s41072-020-00067-x>
- Gabrielli, V., & Baghi, I. (2020). Unveiling the corporate brand: the role of portfolio composition. *Journal of Consumer Marketing*, 37(3), 279–290. <https://doi.org/10.1108/JCM-12-2018-2995>
- Giannoulakis, C., & Apostolopoulou, A. (2011). Implementation of a multi-brand strategy in action sports. *Journal of Product & Brand Management*, 20(3), 171–181. <https://doi.org/10.1108/10610421111134905>
- Gingerich, E. F. R., & Schiffel, L. (2014). Drafting the International Commerce Agreement. *The Journal of Applied Business and Economics*, 16(1), 43–56. http://search.proquest.com/docview/1546004137?accountid=26631%5Cnhttp://link.periodicos.capes.gov.br/sfxlcl41?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ%3Aabiglobal&atitle=Drafting+the+International+Commerce+A
- Gleissner, H., & Femerling, J. C. (2013). *Springer Texts in Business and Economics Logistics*. <http://www.springer.com/series/10099>
- Hançerlioğulları, G., Şen, A., & Aktunç, E. A. (2016). Demand uncertainty and inventory turnover performance: An empirical analysis of the US retail industry. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 46(6–7), 681–708. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-12-2014-0303>
- Happ, E., Scholl-Grissemann, U., Peters, M., & Schnitzer, M. (2020). Insights into customer experience in sports retail stores. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-12-2019-0137>
- Hong, J., Chin, A. T. H., & Liu, B. (2007). Logistics service providers in China: Current status and future prospects. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 19(2), 168–181. <https://doi.org/10.1108/13555850710738507>
- Hortaçsu, A., & Syverson, C. (2015). The ongoing evolution of US retail: A format tug-of-war. *Journal of Economic Perspectives*, 29(4), 89–112. <https://doi.org/10.1257/jep.29.4.89>

- Ibrahim, H. W., Zailani, S., & Tan, K. C. (2015). A content analysis of global supply chain research. *Benchmarking*, 22(7), 1429–1462. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2013-0038>
- Ivanov, D., Tsipoulanidis, A., & Schönberger, J. (2019). *Global_Supply_Chain_and_Compnet.pdf*.
- Jiang, Y., Sheu, J. B., Peng, Z., & Yu, B. (2018). Hinterland patterns of China Railway (CR) express in China under the Belt and Road Initiative: A preliminary analysis. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 119, 189–201. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2018.10.002>
- Ju, Y., Wang, Y., Cheng, Y., & Jia, J. (2019). *Investigating the Impact Factors of the Logistics Service Supply Chain for Sustainable Performance : Focused on Integrators*. <https://doi.org/10.3390/su11020538>
- Kumar, S. (2010). Logistics routing flexibility and lower freight costs through use of incoterms. *Transportation Journal*, 49(3), 48–56.
- Lee, J. L., Kim, Y., & Won, J. (2018). Sports brand positioning: Positioning congruence and consumer perceptions toward brands. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 19(4), 450–471. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-03-2017-0018>
- MacCarthy, B. L., Blome, C., Olhager, J., Srari, J. S., & Zhao, X. (2016). Supply chain evolution – theory, concepts and science. *International Journal of Operations and Production Management*, 36(12), 1696–1718. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2016-0080>
- Mende, M., & Noble, S. M. (2019). Retail Apocalypse or Golden Opportunity for Retail Frontline Management? *Journal of Retailing*, 95(2), 84–89. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.06.002>
- Menon, S. (2015). The Transnational Protection of Private Rights: Issues, Challenges, and Possible Solutions. *Asian Journal of International Law*, 5(2), 219–245. <https://doi.org/10.1017/S204425131400023X>
- Mogre, R., Lindgreen, A., & Hingley, M. (2017). Tracing the evolution of purchasing research: future trends and directions for purchasing practices. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 32(2), 251–257. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2016-0004>
- Notteboom, T., Pallis, T., & Rodrigue, J. P. (2021). Disruptions and resilience in global container shipping and ports: the COVID-19 pandemic versus the 2008–2009 financial crisis. In *Maritime Economics and Logistics* (Vol. 23, Issue 2). Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/s41278-020-00180-5>
- Obayi, R., Koh, S. C., Oglethorpe, D., & Ebrahimi, S. M. (2017). Improving retail supply flexibility using buyer-supplier relational capabilities. *International Journal of Operations and Production Management*, 37(3), 343–362. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2015-0775>

- Pantano, E., Priporas, C. V., & Dennis, C. (2018). A new approach to retailing for successful competition in the new smart scenario. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 46(3), 264–282. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2017-0080>
- Parliament, T. H. E. E., Council, T. H. E., The, O. F., & Union, E. (2002). the European Parliament and the Council of the. *Communities*, 7, 12–25.
- Pencea, S. (2017). A look into the Complexities of the One Belt, One Road Strategy. *Global Economic Observer*, 5(1), 142–159.
- Puchan, H. (2005). Living “extreme”: Adventure sports, media and commercialisation. *Journal of Communication Management*, 9(2), 171–178. <https://doi.org/10.1108/13632540510621588>
- Rudawska, E. D., & Bilinska-Reformat, K. (2018). The development of food retail formats – evidence from Poland. *British Food Journal*, 120(2), 309–324. <https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2017-0064>
- Sharma, R. R., Lindsay, V., & Everton, N. (2015). Managing institutional differences for international outsourcing success the case of a small New Zealand manufacturing firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(3), 590–607. <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2012-0071>
- Shaw, E. H. (2012). Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(1), 30–55. <https://doi.org/10.1108/17557501211195055>
- Swanson, D., Goel, L., Francisco, K., & Stock, J. (2018). An analysis of supply chain management research by topic. *Supply Chain Management*, 23(2), 100–116. <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2017-0166>
- Thoeni, A. T., Marshall, G. W., & Campbell, S. M. (2016). A resource-advantage theory typology of strategic segmentation. *European Journal of Marketing*, 50(12), 2192–2215. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0585>
- Tian, yu, Ellinger, A. E., & Chen, H. (2010). Third-party logistics provider customer orientation and customer firm logistics improvement in China. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(5), 356–376. <https://doi.org/10.1108/09600031011052822>
- Yu, Y., & Lindsay, V. (2011). Operational effects and firms’ responses: Perspectives of New Zealand apparel firms on international outsourcing. *International Journal of Logistics Management*, 22(3), 306–323. <https://doi.org/10.1108/09574091111181345>

Anexo A

Demonstrações e Mapas - Cenário B

Tabela 7.1 - Demonstração Resultados Provisional - Cenário B

Demonstração Resultados					
	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas	524 735	681 474	851 842	1 022 211	1 124 432
CMVMC	386 984	502 576	628 220	753 864	829 251
Margem Bruta das Vendas	137 751	178 898	223 622	268 347	295 181
Fornecimentos e Serviços Externos	50 030	50 908	51 813	52 745	53 704
Gastos com Pessoal	37 446	38 570	39 727	40 918	42 146
EBITDA	50 275	89 420	132 083	174 684	199 331
Depreciações e Amortizações	4 230	4 230	9 281	8 681	8 681
EBIT	46 045	85 190	122 802	166 003	190 650
Imposto sobre Lucros	11 312	20 119	29 719	39 304	44 849
Resultado Líquido Período	34 733	65 070	93 083	126 699	145 801

Tabela 7.2 - Mapa Necessidades Fundo de Maneio - Cenário B

Necessidades Fundo Maneio		2022	2023	2024	2025	2026
Necessidades de Exploração	Clientes	0	0	0	0	0
	Inventários	143 859	186 829	233 537	280 244	308 268
	Caixa	4 374	4 474	4 577	4 683	4 793
Total Necessidades Exploração		148 232	191 303	238 114	284 927	313 061
Recursos de Exploração	Fornecedores	5 128	5 218	5 311	5 406	5 505
	Estado	-3 255	-1 830	-3 528	-1 869	-1 889
Total Recursos Exploração		1 873	3 388	1 783	3 537	3 616
Necessidades Fundo Maneio		146 359	187 915	236 331	281 390	309 445
Investimento Fundo Maneio		146 359	41 556	48 416	45 059	28 056

Tabela 7.3 - Decomposição Plano de Compras 2022 - Cenário B

Decomposição Compras								
Período	Custo Ordem	Controlo Qualidade	Inland*	Transporte Marítimo	Taxas Aduaneiras**	Despesas Locais + Despacho***	Transporte Terrestre	Compras 2022
1#	123 832 €	1 120 €	210 €	46 100 €	1 605 €	1 245 €	480 €	174 592 €
2#	85 292 €	728 €	406 €	30 733 €	1 075 €	830 €	320 €	119 384 €
3#	123 832 €	1 120 €	210 €	46 100 €	1 605 €	1 245 €	480 €	174 592 €
4#	44 333 €	392 €	0 €	15 367 €	881 €	415 €	160 €	61 547 €
* Consolidação Terrestre Cargas China ** HS Code 95069990 - 2,70% / HS Code 95030010 - 0,00% *** Inclui custos administrativos, inspeção, armazenamento, taxa <i>International Ship and Port Security</i> e taxa <i>Terminal Handling Charge</i> . Não inclui seguro.							Total	530 115 €

Tabela 7.4 - Mapa Cash Flows Projeto - Cenário B

Cash Flows Projeto	Indicadores Avaliação					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
EBIT	0	46 045	85 190	122 802	166 003	190 650
Imposto sobre EBIT	0	10 360	19 168	27 630	37 351	42 896
NOPLAT	0	35 685	66 022	95 172	128 652	147 754
Amortizações	0	4 230	4 230	9 281	8 681	8 681
Cash Flow Operacional	0	39 915	70 252	104 452	137 333	156 435
Total Recursos	0	39 915	70 252	104 452	137 333	156 435
Investimento Capital Fixo	25 100		0	29 200	0	0
Fundo Maneyo		146 359	41 556	48 416	45 059	28 056
Total Necessidades	25 100	146 359	41 556	77 616	45 059	28 056
Cash Flows Projeto	-25 100	-106 444	28 696	26 836	92 274	128 379
Cash Flows Acumulado	-25 100	-131 544	-102 848	-76 011	16 263	144 642

Tabela 7.5 - Mapa Avaliação Projeto - Cenário B

	Indicadores Avaliação					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Cash Flows Atualizados	-25 100	-99 957	25 305	22 223	71 754	93 745
Cash Flows Atualizados Acumulados	-25 100	-125 057	-99 752	-77 529	-5 775	87 970,23
WACC	6,49%	6,49%	6,49%	6,49%	6,49%	6,49%
% Capital Próprio	100,00%	Indicadores Avaliação Projeto				
Taxa Custo do Capital Próprio	6,49%	VAL	87 970,23 €			
Taxa de Juro sem Risco (rf)	0,4%	TIR	26%			
Prémio Risco Mercado (PRM)	7%	IRP	2,8			
Beta Empresa	0,87%	PRI	4,062			

Anexo B

Demonstrações e Mapas - Cenário C

Tabela 8.1 - Demonstração Resultados Provisional - Cenário C

Demonstração Resultados					
	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas	524 735	681 474	851 842	1 022 211	1 124 432
CMVMC	428 642	556 677	695 846	835 015	918 517
Margem Bruta das Vendas	96 094	124 797	155 996	187 195	205 915
Fornecimentos e Serviços Externos	50 030	50 908	51 813	52 745	53 704
Gastos com Pessoal	37 446	38 570	39 727	40 918	42 146
EBITDA	8 617	35 319	64 456	93 532	110 064
Depreciações e Amortizações	4 230	4 230	9 281	8 681	8 681
EBIT	4 387	31 089	55 176	84 851	101 384
Imposto sobre Lucros	1 939	7 947	14 503	21 045	24 764
Resultado Líquido Período	2 448	23 142	40 673	63 807	76 619

Tabela 8.2 - Mapa Necessidades Fundo de Maneio - Cenário C

Necessidades Fundo Maneio						
		2022	2023	2024	2025	2026
Necessidades de Exploração	Clientes	0	0	0	0	0
	Inventários	158 841	206 941	258 676	310 411	341 453
	Caixa	4 374	4 474	4 577	4 683	4 793
Total Necessidades Exploração		163 215	211 415	263 253	315 095	346 245
Recursos de Exploração	Fornecedores	5 128	5 218	5 311	5 406	5 505
	Estado	-3 255	-1 830	-3 528	-1 869	-1 889
Total Recursos Exploração		1 873	3 388	1 783	3 537	3 616
Necessidades Fundo Maneio		161 342	208 027	261 470	311 557	342 629
Investimento Fundo Maneio		161 342	46 685	53 444	50 087	31 072

Tabela 8.3 - Decomposição Plano de Compras 2022 - Cenário C

Decomposição Compras								
Período	Custo Ordem	Controlo Qualidade	Inland*	Transporte Marítimo	Taxas Aduaneiras**	Despesas Locais + Despacho***	Transporte Terrestre	Compras 2022
1#	142 407 €	1 120 €	210 €	46 100 €	1 846 €	1 245 €	480 €	193 407 €
2#	98 086 €	728 €	406 €	30 733 €	1 236 €	830 €	320 €	132 339 €
3#	142 407 €	1 120 €	210 €	46 100 €	1 846 €	1 245 €	480 €	193 407 €
4#	50 983 €	392 €	0 €	15 367 €	1 013 €	415 €	160 €	68 329 €
* Consolidação Terrestre Cargas China ** HS Code 95069990 - 2,70% / HS Code 95030010 - 0,00% *** Inclui custos administrativos, inspeção, armazenamento, taxa International Ship and Port Security e taxa Terminal Handling Charge. Não inclui seguro.							Total	587 483 €

Tabela 8.4 - Valor Unitários Compras - Cenário C

Categoria Produto	Modelo	Quantidade	Valor Unitário Compras	Compras
Caster Boards	WR	1900	29,53 €	56 098 €
	WO	2100	23,36 €	49 049 €
	WLX	600	22,13 €	13 277 €
Urban Scooters	XP	800	28,87 €	23 097 €
	XPA	750	34,55 €	25 911 €
	145	708	21,19 €	15 001 €
	U20	800	22,40 €	17 919 €
Stunt Scooters	TRI	1800	21,19 €	38 144 €
	TOR	2800	24,86 €	69 597 €
	BNT	1152	35,96 €	41 427 €
	RPR	1152	40,00 €	46 077 €
Longboards	40'	500	23,96 €	11 981 €
	39'	1800	23,78 €	42 807 €
	36'	2800	22,31 €	62 467 €
Skateboards/ Cruisers	31'SK	2400	19,97 €	47 929 €
	28	1400	19,07 €	26 702 €
Total		23462	-	587 483 €

Tabela 8.5 - Mapa Cash Flows Projeto - Cenário C

Cash Flows Projeto	Indicadores Avaliação					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
EBIT	0	4 387	31 089	55 176	84 851	101 384
Imposto sobre EBIT	0	987	6 995	12 415	19 092	22 811
NOPLAT	0	3 400	24 094	42 761	65 760	78 572
Amortizações	0	4 230	4 230	9 281	8 681	8 681
Cash Flow Operacional	0	7 630	28 324	52 042	74 441	87 253
Total Recursos	0	7 630	28 324	52 042	74 441	87 253
Investimento Capital Fixo	25 100		0	29 200	0	0
Fundo Mancao		161 342	46 685	53 444	50 087	31 072
Total Necessidades	25 100	161 342	46 685	82 644	50 087	31 072
Cash Flows Projeto	-25 100	-153 712	-18 361	-30 602	24 354	56 181
Cash Flows Acumulado	-25 100	-178 812	-197 172	-227 774	-203 420	-147 239

Tabela 8.6 - Mapa Avaliação Projeto - Cenário C

	Indicadores Avaliação					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Cash Flows Atualizados	-25 100	-144 344	-16 191	-25 341	18 938	41 024
Cash Flows Atualizados Acumulados	-25 100	-169 444	-185 635	-210 975	-192 037	-151 013
WACC	6,49%	6,49%	6,49%	6,49%	6,49%	6,49%
% Capital Próprio	100,00%	Indicadores Avaliação Projeto				
Taxa Custo do Capital Próprio	6,49%	VAL	-151 012,96 €			
Taxa de Juro sem Risco (rf)	0,4%	TIR	-26%			
Prémio Risco Mercado (PRM)	7%	IRP	-2,1			
Beta Empresa	0,87%	PRI	-			

Anexo C

Demonstrações e Mapas - Cenário D

Tabela 9.1 - Demonstração Resultados Provisional – Cenário D

Demonstração Resultados					
	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas	576 368	746 954	932 906	1 118 699	1 230 569
CMVMC	428 642	555 506	693 797	831 971	915 168
Margem Bruta das Vendas	147 726	191 448	239 108	286 728	315 401
Fornecimentos e Serviços Prestados	50 030	50 908	51 813	52 745	53 704
Gastos com Pessoal	37 446	38 570	39 727	40 918	42 146
EBITDA	60 250	101 970	147 569	193 065	219 551
Depreciações e Amortizações	4 230	4 230	9 281	8 681	8 681
EBIT	56 019	97 740	138 288	184 384	210 870
Imposto sobre Lucros	13 556	22 943	33 203	43 440	49 399
Resultado Líquido Período	42 463	74 797	105 085	140 945	161 471

Tabela 9.2 - Mapa Necessidades Fundo de Maneio - Cenário D

Necessidades Fundo Maneio		2022	2023	2024	2025	2026
Necessidades de Exploração	Clientes	0	0	0	0	0
	Inventários	158 841	206 506	257 914	309 280	340 208
	Caixa	4 374	4 474	4 577	4 683	4 793
Total Necessidades Exploração		163 215	210 980	262 491	313 963	345 000
Recursos de Exploração	Fornecedores	5 128	5 218	5 311	5 406	5 505
	Estado	-3 255	-1 830	-3 528	-1 869	-1 889
Total Recursos Exploração		1 873	3 388	1 783	3 537	3 616
Necessidades Fundo Maneio		161 342	207 592	260 709	310 425	341 385
Investimento Fundo Maneio		161 342	46 250	53 117	49 717	30 959

Tabela 9.3 - Decomposição Plano de Compras 2022 - Cenário D

Decomposição Compras								
Período	Custo Ordem	Controlo Qualidade	Inland*	Transporte Marítimo	Taxas Aduaneiras**	Despesas Locais + Despacho***	Transporte Terrestre	Compras 2022
1#	142 407 €	1 120 €	210 €	46 100 €	1 846 €	1 245 €	480 €	193 407 €
2#	98 086 €	728 €	406 €	30 733 €	1 236 €	830 €	320 €	132 339 €
3#	142 407 €	1 120 €	210 €	46 100 €	1 846 €	1 245 €	480 €	193 407 €
4#	50 983 €	392 €	0 €	15 367 €	1 013 €	415 €	160 €	68 329 €
* Consolidação Terrestre Cargas China ** HS Code 95069990 - 2,70% / HS Code 95030010 - 0,00% *** Inclui custos administrativos, inspeção, armazenamento, taxa International Ship and Port Security e taxa Terminal Handling Charge. Não inclui seguro.							Total	587 483 €

Tabela 9.4 - Valor Unitário Compras - Cenário D

Categoria Produto	Modelo	Quantidade	Valor Unitário Compras	Compras
Caster Boards	WR	1900	29,53 €	56 098 €
	WO	2100	23,36 €	49 049 €
	WLX	600	22,13 €	13 277 €
Urban Scooters	XP	800	28,87 €	23 097 €
	XPA	750	34,55 €	25 911 €
	145	708	21,19 €	15 001 €
	U20	800	22,40 €	17 919 €
Stunt Scooters	TRI	1800	21,19 €	38 144 €
	TOR	2800	24,86 €	69 597 €
	BNT	1152	35,96 €	41 427 €
	RPR	1152	40,00 €	46 077 €
Longboards	40'	500	23,96 €	11 981 €
	39'	1800	23,78 €	42 807 €
	36'	2800	22,31 €	62 467 €
Skateboards/ Cruisers	31'SK	2400	19,97 €	47 929 €
	28	1400	19,07 €	26 702 €
Total		23462	-	587 483 €

Tabela 9.5 - Modelo Vendas e Taxa Crescimento - Cenário D

Mercados	B2B	Doméstico / 21	Doméstico / 22	Doméstico / 23	Doméstico / 24	Doméstico / 25	Doméstico / 26
Alemanha	Distribuidor	58 505 €	80 327 €	97 730 €	110 080 €	119 574 €	125 491 €
Holanda/Bélgica	Distribuidor	36 838 €	50 578 €	65 686 €	82 107 €	89 741 €	98 386 €
Bulgária	Retalhista	4 670 €	6 412 €	8 327 €	10 409 €	13 589 €	14 948 €
Croácia	Distribuidor	6 444 €	8 494 €	11 031 €	13 789 €	16 547 €	18 201 €
Dinamarca	Distribuidor	8 931 €	12 262 €	15 924 €	19 905 €	23 886 €	26 275 €
Estónia/Letónia	Distribuidor	18 925 €	25 984 €	33 745 €	42 182 €	50 618 €	55 680 €
Eslovénia*	Distribuidor	4 237 €	6 748 €	8 764 €	10 955 €	13 146 €	14 460 €
Espanha/Portugal	Retalhista	95 929 €	141 231 €	176 827 €	221 033 €	274 027 €	305 164 €
França	Distribuidor	28 573 €	39 231 €	46 556 €	58 194 €	69 833 €	76 817 €
Grécia	Distribuidor	16 369 €	21 576 €	28 021 €	35 026 €	42 031 €	46 234 €
Hungria/Roménia	Distribuidor	17 330 €	23 794 €	30 901 €	38 627 €	46 352 €	50 987 €
Lituânia	Retalhista	33 370 €	48 933 €	63 549 €	79 436 €	95 323 €	105 295 €
Polónia	Distribuidor	11 557 €	15 868 €	20 607 €	25 759 €	30 911 €	34 002 €
República Checa/Eslováquia	Distribuidor	6 280 €	8 622 €	11 198 €	13 997 €	16 797 €	18 477 €
Sérvia	Retalhista	46 874 €	68 734 €	89 265 €	114 877 €	140 488 €	156 734 €
Mercado Novos 22	Retalhista	0 €	17 574 €	22 824 €	28 530 €	34 236 €	37 659 €
Mercado Novos 23	Retalhista	0 €	0 €	16 000 €	20 000 €	24 000 €	26 400 €
Mercado Novos 24	Retalhista	0 €	0 €	0 €	8 000 €	9 600 €	10 560 €
Mercado Novos 25	Retalhista	0 €	0 €	0 €	0 €	8 000 €	8 800 €
* Mercado novo 2021	Total	394 832 €	576 368 €	746 954 €	932 906 €	1 118 699 €	1 230 569 €
Taxa de Crescimento %		-	46,0%	30%	25%	20%	10%

Tabela 9.6 - Vendas 2022 Distribuidores e Retalhistas - Cenário D

Categoria Produto	Modelo	Quantidade	CMVMC	Vendas B2B Distribuidor	Vendas B2B Retalhista
Caster Boards	WR	1200	35 417 €	9 500 €	44 336 €
	WO	1689	39 455 €	23 227 €	28 337 €
	WLX	510	11 284 €	13 182 €	-
Urban Scooters	XP	664	19 161 €	11 863 €	13 871 €
	XPA	460	15 907 €	20 259 €	-
	145	607	12 866 €	15 698 €	-
	U20	718	16 074 €	1 737 €	17 761 €
Stunt Scooters	TRI	1581	33 496 €	20 865 €	23 039 €
	TOR	2088	51 892 €	32 954 €	34 447 €
	BNT	589	21 175 €	13 602 €	14 088 €
	RPR	528	21 138 €	13 807 €	14 388 €
Longboards	40'	353	8 461 €	13 205 €	-
	39'	1280	30 452 €	47 891 €	-
	36'	2128	47 474 €	18 609 €	49 975 €
Skateboards/ Cruisers	31'SK	2036	40 652 €	14 442 €	34 483 €
	28	1244	23 736 €	6 160 €	24 641 €
Total		17675	428 641,71 €	576 368 €	

Tabela 9.7 - Mapa Cash Flows Projeto - Cenário D

Cash Flows Projeto						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
EBIT	0	56 019	97 740	138 288	184 384	210 870
Imposto sobre EBIT	0	12 604	21 991	31 115	41 486	47 446
NOPLAT	0	43 415	75 748	107 173	142 898	163 424
Amortizações	0	4 230	4 230	9 281	8 681	8 681
Cash Flow Operacional	0	47 645	79 979	116 454	151 579	172 105
Total Recursos	0	47 645	79 979	116 454	151 579	172 105
Investimento Capital Fixo	25 100		0	29 200	0	0
Fundo Mancao		161 342	46 250	53 117	49 717	30 959
Total Necessidades	25 100	161 342	46 250	82 317	49 717	30 959
Cash Flows Projeto	-25 100	-113 697	33 729	34 137	101 862	141 146
Cash Flows Acumulado	-25 100	-138 797	-105 068	-70 931	30 931	172 077

Tabela 9.8 - Mapa Avaliação Projeto - Cenário D

	Indicadores Avaliação					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<i>Cash Flows</i> Atualizados	-25 100	-106 767	29 743	28 268	79 209	103 068
<i>Cash Flows</i> Atualizados Acumulados	-25 100	-131 867	-102 124	-73 856	5 353	108 421
WACC	6,49%	6,49%	6,49%	6,49%	6,49%	6,49%
% Capital Próprio	100,00%	Indicadores Avaliação Projeto				
Taxa Custo do Capital Próprio	6,49%	VAL	108 420,87 €			
Taxa de Juro sem Risco (rf)	0,4%	TIR	29%			
Prémio Risco Mercado (PRM)	7%	IRP	3,2			
Beta Empresa	0,87%	PRI	3,932			